

# Выявление потребностей

Принцип выявления потребностей, по сути, один из аспектов маркетингового подхода в продажах.

Филип Котлер в своем бестселлере «Основы маркетинга»<sup>\*</sup> процитировал Питера Друкера: «Цель маркетинга — сделать усилия по продажам ненужными. Его цель — так хорошо познать и понять клиента, что продукт будет точно подходить последнему и продавать себя сам».

Из сказанного получается, что маркетинг предшествует продаже. Но это не так. Даже имея некий продукт без возможности изменить его свойства, продавец вполне может провести комплекс работ, направленный на то, чтобы при неизменном качестве продукта достичь его соответствия определенным потребностям покупателя. Или сформировать новые потребности, ради которых конкретный человек купит конкретный продукт.

Одним из наиболее ярких примеров формирования руководящих потребностей часто является продажа страхования жизни.

Если бы у людей была явно выраженная потребность в этом, то страховые компании ежедневно осаждали бы тысячи желающих. Но такой потребности у людей не возникает до тех пор, пока с потенциальным клиентом не встретится страховой агент и не сформирует в нем абсолютно новую и часто даже неожиданную для для него самого потребность.

Помимо того что продавец не имеет возможности изменить свойства продукта, он еще и не имеет права лгать покупателю. Единственное, что он может сделать, — так это выявить те главные потребности покупателя, которые данный продукт (при неизменности своих качеств) удовлетворяет на все 100 процентов.

— Давайте попробуем следующее.

---

<sup>\*</sup> Котлер Ф. Основы маркетинга. — М. : Вильямс, 2012.

Пожалуйста, пусть каждый достанет по одной вещи, которая у вас есть при себе.

Слушатели копошатся в портфелях и сумках.

Платок. Карандаш. Кошелек. Пейджер. Часы.

— Скажите, почему вы купили эти предметы?

— Этот платок легко стирать.

— В этом карандаше при падении не ломается грифель.

— Этот кошелек очень удобный: дюжина разных отделений и секций.

— Этот пейджер маленький и легкий.

— Это крутые «Ролекс».

Они ответили и ждут фокуса.

— Отлично. Если бы продавец угадал эти свойства вещей, которые для вас являются самыми главными, вы сделали бы покупку быстрее и с большим удовольствием?

— Да.

— Да.

— Да...

— А теперь очень трудное задание. вспомните, пожалуйста, те лишние сведения, которые при продаже этих продуктов вас заставили выслушать продавцы.

После паузы ответы идут вразнобой:

— Мне вешали на уши лапшу про швейцарское качество этих часов.

— Мне рассказывали о множестве тарифных планов оплаты за пейджинг.

— Меня уговаривали купить платок, рассказывая о натуральности хлопка.

— Про карандаши мне продавец не рассказывал. Просто объявил, что карандашей у них много и я должен выбрать по вкусу. Но я знал эту марку — у них действительно прочный грифель.

— Замечательно. А существуют платки, часы, карандаши и пейджеры еще лучше?

— Да.

— Существуют.

— Может быть.

— Наверное, да...

— Почему же вы купили именно эти предметы?

— Потому что они точно соответствуют моим потребностям.

— Так, как вы думаете, можно сэкономить время на расхваливании всех достоинств продукта, если узнать, из-за какой ключевой потребности покупатель готов приобрести их?

— Да!

— Спасибо.

Сейчас мы представим себе поле продаж в двух координатах: соотнесем степень объективной полезности покупки для покупателя и степень его уверенности во время приобретения в том, что продукт соответствует его потребностям. Проанализируем возможные варианты этих соотношений.

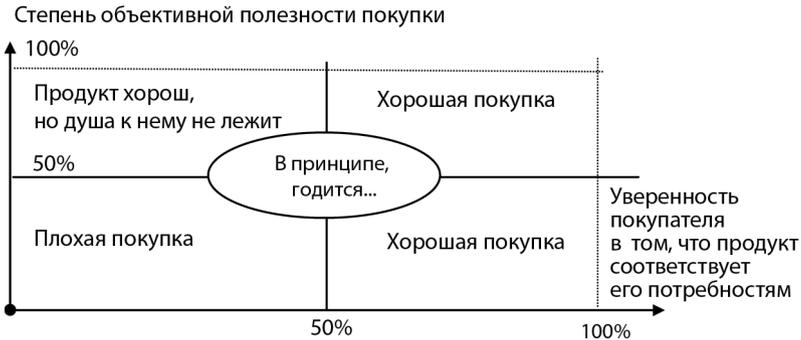
Вариант № 1: степень объективной полезности покупки равна всего 50 процентам. Покупатель уверен, что продукт только на 50 процентов соответствует его потребностям. Кто станет спорить с тем, что это плохой продукт?

Вариант № 2: степень объективной полезности покупки равна 100 процентам, но покупатель уверен, что продукт лишь на 50 процентов соответствует его потребностям. Этот продукт хорош, но ведь душа к нему не лежит...

Вариант № 3: степень объективной полезности покупки равна 100 процентам, и покупатель уверен, что продукт на 100 процентов соответствует его потребностям. Наверное, это хорошая покупка.

Вариант № 4: степень объективной полезности покупки равна 50 процентам, а покупатель уверен, что продукт на 100 процентов соответствует его потребностям. Но ведь это снова хорошая покупка!

Если это начертить, то получится вот такая сетка:



— Так стоит ли трудиться над выявлением существующих или формированием новых потребностей покупателей?

Группа отвечает:

— Да!

— Отлично. Но часто оказывается, что покупатели, уверенные в своих потребностях, очень ошибаются. Как тот клиент, который накануне женитьбы на еврейке прибежал в больницу и попросил его кастрировать, перепутав эту процедуру с обрезанием. Поэтому, помимо выявления существующих потребностей или формирования новых, продавца обычно ждет и проверка потребительских формулировок клиента. Это может превращаться чуть ли не в подписание терминологического соглашения — ради однозначного восприятия используемых понятий.

Перед попыткой разобраться в технике выявления потребностей я расскажу о том, как покупал замазку.

— Ниже мы еще коснемся эффективного трюка под названием «Анонсирование возражений», который можно использовать не только в таких ситуациях...

Я возвращаюсь к белой доске и крупными буквами пишу:

**ВЫЯВЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ**  
и **ВЫСЛУШИВАНИЕ** клиента

Дальше группа излюбленного мною метода визуализации — пиктограмм.

— Вы, ребята, можете вслед за моими разглагольствованиями вести подробные записи, но я очень советую сохранить и пиктографический конспект. Он полностью поместится всего на одной странице формата А4, и вы сможете повесить его над рабочим столом. Итак:

- F Уточняем мотивы («Помните, как в школьном курсе физики обозначали понятие силы?»).
- ?&9 Применяем технику спрашивания и слушания.
- он > я Клиент говорит больше.
- ⊗ Понять интересы клиента!
- ☠ Продавец не шпион.
- ◎ Покупатель не подследственный.
- ☑ Необходимо выявить интересы клиента для выстраивания аргументации.
- ☺ Углубляем контакт.

А теперь о каждом из этих правил подробнее.

## Личные мотивы выдачи информации

Сейчас мы с вами обсудим большой блок мотивов, способных управлять человеком, у которого мы хотим выведать информацию. Опорный реестр мотивов я нашел в книге Романа Ронина «Своя разведка» — о ней мы уже вспоминали. Кстати, вы видели хороший боевик под названием «Ронин»? Там есть объяснение: «Ронин — это самурай, по вине которого погиб его хозяин. Не сумев уберечь своего патрона, этот неудачник превращается в Ронина и уже не может найти никакой работы, кроме работы наемного убийцы». Когда мне попалась книга Романа Ронина, я был

удивлен тем, сколь различен стиль ее глав. Будто ее писала группа людей. После фильма я стал подозревать, что книгу написала группа бывших советских разведчиков, допустивших гибель своего патрона — режима... Посмотрим, чем нам может помочь опыт рониных. Итак, как можно использовать человеческую **алчность**?

Слушатели по-своему отвечают на этот и каждый последующий вопрос. Выслушав ответ, который редко бывает ошибочным, я лишь слегка перефразирую его. Слушатель, например, говорит:

— Алчного можно купить.

— Правильно. Применяем обещание или предлагаем деньги или иные ценности. А как можно использовать **страх за себя**?

Тут не пугайтесь. Вы ведь помните, что мы работаем с теми материалами, по которым учились проводить вербовку разведчики. У нас своя специфика, и кое-что мы обязаны переводить на язык бизнеса. У разведчиков на заданный вопрос ответ таков: «Применяем шантаж, а порой и угрозу. Либо имеет место грубое физическое или тонкое психологическое давление». Как это применить к нашим реалиям? Разве можно шантажировать или пугать клиента? А почему нет? Так и скажите ему: «Вам будет мучительно больно и стыдно вспоминать об упущенном шансе!..»

Как использовать **страх за своих близких**?

В разведке это делают с помощью «явной угрозы либо факта разнотипного насилия вроде похищения, избиения, изнасилования, кастрации, сажания на иглу, полного физического уничтожения...». Перевод на коммерческий язык поручаю вам выполнить дома.

Как работать с **фактором боли**?

У коллег-шпионов — «качественная пытка или угроза интенсивного болевого воздействия». У нас суррогатом этого

хорошего приема может быть фраза: «Подписываем договор, и у вас больше не будет болеть голова по этому поводу!»

Как обыграть **сексуальную эмоциональность**?

Подсовыванием сексуального партнера и различной порнографии с перспективой расслабления, шантажа или обмена! Ну а чем это может быть в коммерции — догадайтесь сами. Если не догадаетесь, вот вам самый слабый вариант — поставить на своем выставочном боксе сногшибательных стендисток.

Чем для нас может быть полезно **безразличие** оппонента?

Реализуем депрессию, возникающую в результате инспирированных или спонтанных жизненных обстоятельств, а иной раз и в результате психофизической обработки объекта. Вообще, безразличие — удивительное состояние. Из-за него можно что-то сделать (ведь все равно!..), а можно что-то не сделать или на что-то закрыть глаза.

Что делать с партнером, отличающимся ярко выраженным **авантюризмом**?

Предоставляем ему шанс для ведения своей собственной игры. Играя на авантюризме, например, Деревицкого, добиться можно очень многого! И таких типов среди ваших партнеров может быть больше, чем вы предполагаете. Попробуйте прощупать их интересы к собственной игре. В рамках этого поля хороши провокации, вызов, эксплуатация «чувства противоречия».

Могут ли быть использованы **счеты с госсистемой или организацией**?

Проще понять, когда в шпионском романе речь идет об идеологических разногласиях, о существующей неудовлетворенности объекта своим нынешним положением либо завтрашной перспективой. Но «счеты с госсистемой» в бизнесе? Не выйдет ли себе дороже? Один мой знакомый директор

в случае трудностей с установлением контакта с директором другой компании, отправляет к его главбуху своего. Те очень быстро находят общий язык на почве неприязни к сверхсложной системе налогообложения и неуклюжей отчетности, сближаются сами и сводят своих руководителей.

**Счеты с конкретными лицами** у всякого коммерсанта многочисленны и многообразны. Но мы говорим лишь о тех, на которых может сыграть продавец. Они связаны в основном с конкурентами. Особенно с их магазинами и компаниями, расположенными поблизости. Чтобы продать директору магазина набор торгового оборудования — витрины, стеллажи, морозильные лари и кассы, — нужно напомнить о том, что соседний магазин всем этим уже обзавелся. Далее используется разжигание таких чувств, как месть, зависть, неприязнь с непреодолимым желанием нанести «врагу» определенный ущерб, хотя бы вооружившись аналогичной или даже лучшей техникой для продаж.

В беседах продавца с покупателем есть несколько табуированных тематических зон. Это проблемы расовые, национальные, религиозные, конфессиональные и связанные с чужими деньгами. Табу обусловлено не тем, что об этом просто нельзя говорить, а тем, что в таких тематических нишах очень легко ошибиться с выбором позиции и вступить при этом в конфликт с собеседником. Но это не означает, что основательная предварительная разведка не позволяет эффективно работать с этими темами, нужно всего лишь точно определить позиции собеседника.

**Национализм** позволяет вести игру на глубинном ощущении национальной общности, ненависти, гордости, исключительности. Эти игры особенно ярко ведутся в мире рекламы: скрытыми и явными обращениями к «пятому пункту»\*

---

\* Выражение употребляется в переносном смысле и означает указание в документах национальности как факта принадлежности к определенной этнической группе. *Прим. ред.*

буквально пропитана наружная и телевизионная реклама, а также реклама на упаковке продуктов (цвета национального флага, стилизованная символика). Меня всегда умиляла привычка директората, сохранившаяся со времен большевизма, вешать на стену за рабочим креслом или ставить на тумбу у стола портреты государственных лидеров. Удивительно, что эта привычка легко перенимается и усваивается даже руководителями новой генерации. Может быть, в ней отражается еще и желание показать свою «причастность» к кругу власти.

**Религиозные чувства** требуют более тонкой работы и могут быть направлены на пробуждение неприязни к иноверцам, привязывании определенной ситуации к избранным доктринам исповедуемой религии, а чаще к формированию чувства общности. Игра на религиозных чувствах иногда ограничивается столь неуловимыми инструментами, как характер шрифта в печатном обращении или легчайший акцент продавца.

**Гражданский долг** в современных продажах в качестве мотива используется редко. Игра на законопослушании будет эффективной тогда, когда поле закона станет более комфортным для обитания коммерсанта. Но и сейчас можно услышать вот такую фразу: «Вам выгодно покупать у нас — мы работаем по-белому».

Я не верю, что существует некая **общечеловеческая мораль**. Своя мораль у каждого консорциума: буржуа, бандитов, социальных и религиозных групп, даже у каждого возраста. Вспоминается, как воин племени мумба-юмба определял понятия зла и добра: «Если сосед угнал моих быков — это плохо, если я украл быков у него — это хорошо». Но что-то общее есть и в нравственных законах, и в «понятиях» о морали. Это общее мы вовлекаем в работу игрой на порядочности. Главное — не забыть о том, что слово «порядочность»

чаще всего звучит из уст самых отпетых мошенников. Меня всегда умиляла патетика вопроса: «Неужели вы мне не доверяете?!» Когда я слышу эти слова, то говорю сам себе: «Саня, ты имеешь дело с наглым кидалой!..»

**Подсознательная потребность в самоуважении** удовлетворяется простыми спекуляциями на идеальных представлениях человека о самом себе. «На дурака не нужен нож. Ему с три короба наврешь, и делай с ним, что только хошь...»

**Корпоративная (клановая) солидарность** — это уже реальность нашего бизнеса. Уже давно ходят анекдоты о парнях из Днепропетровска. Одного из них при устройстве на работу спрашивают:

— Как ваша фамилия?

— Сидоров.

— А откуда вы?

— Из Днепропетровска.

— Ну что ж вы, молодой человек!.. Не успели еще устроиться на работу, а уже пугаете своими связями (из Днепропетровска был один из президентов Украины)...

Клановую солидарность мы используем в игре на конкретной элитарности. Неважно, реальной или воображаемой...

**Явная симпатия** к вам, вашему делу или продукту всегда помогает продажам. Чтобы вызвать ее, достаточно резонирующей подстройки к объекту.

**Тщеславие** позволяет нам провоцировать желание объекта произвести определенное впечатление, показать свою значимость и осведомленность.

**Легкомыслие** покупателя — чуть ли не наиболее эффективное для продаж состояние. Приведите человека в беззаботнейшее состояние неосмотрительности и болтливости — и получите многое. К этому же можно отнести за действие «хронотопа» — состояния явно повышенной

доверчивости человека в некое время и в определенном месте (например, случайный попутчик).

Из-за **угодливости к персоне продавца** купить может лишь тот, на кого вы работаете еще и в качестве «крыши». Четкая реализация подсознательной (волевой) и осознанной (деловой и физической) зависимости от получателя в мире «белой» коммерции встречается нечасто.

«**Помешательство**» на **чем-либо**, например на желании коллекционера приобрести (или потерять) страстно желаемую вещь, а также игра на фобиях — инструмент, которым мы можем пользоваться или неосознанно, или расчетливо. Этим весьма продуктивным техникам мы уделим особое внимание.

В американском «Новом словаре врача» Блекстона содержится 217 терминов, обозначающих те или иные *фобии* (от греч. страх, боязнь чего-либо). Число больных всевозможными психическими расстройствами в мире растет с каждым годом. А фобии бывают преудивительные. Вот лишь некоторые из них, упомянутые в словаре.

Ахлуофобия — страх перед темнотой.

Аихмофобия — перед острыми предметами.

Айлурофобия — перед кошками.

Антофобия — перед цветами.

Астрофобия — перед звездами.

Баллистофобия — перед метательными предметами: камнями, снарядами, стрелами и др.

Барофобия — перед тяжестями.

Вермифобия — перед заразными насекомыми.

Гефиροφοбия — перед хождением через мост.

Гипергиофобия — перед ответственностью.

Графофобия — перед процессом писания.

Декстрофобия — перед предметами, находящимися по правую сторону от тела.

- Кафизофобия — перед сидением.
- Климакофобия — перед лестницами.
- Кхерофобия — перед развлечениями.
- Линонофобия — перед веревками.
- Офидиофобия — перед змеями.
- Пантофобия — перед абсолютно всем.
- Скопофобия — страх быть увиденным.
- Сидеродромофобия — перед дорожными колеями.
- Ситофобия — перед процессом еды.
- Стасибасифобия — перед хождением или стоянием.
- Телласофобия — перед морем.
- Фонофобия — перед собственным голосом.
- Фотофобия — перед светом.
- Фронемофобия — перед мышлением.
- Хионофобия — перед снегом.
- Хронофобия — перед временем.
- Эритрофобия — перед красным цветом.

Если у вас нет под рукой этого специального словаря, то, заглянув в обычный толковый, вы обнаружите там много страхов.

- Агорофобия — боязнь открытого пространства.
- Андрофобия — боязнь мужчин.
- Антропофобия — боязнь людей вообще.
- Гинекофобия — боязнь женщин.
- Гипнофобия — боязнь сна.
- Клаустрофобия — боязнь закрытого пространства.
- Клептофобия — боязнь воров.
- Некрофобия — боязнь покойников.
- Неофобия — боязнь всего нового.
- Никтофобия — боязнь ночи.
- Пирофобия — боязнь огня.
- Хроматофобия — боязнь красок.

Мною часто управляет эргофобия — боязнь труда. Благодаря ей я обогатил мировую культуру сомнительным каламбуром:

*Я готов сколь угодно много трудиться, лишь бы не работать!*

И хватит нам петь о прочих покупательских мотивах. Давайте просто чаще уходить от чисто умозрительной модели человеческих потребностей Абрахама Маслоу. Она может быть полезной для работы с крупными социальными группами, но для работы с конкретной персоной гораздо разумнее и практичнее применять иные мотивационные схемы.

## Техника спрашивания и слушания

Переходя к изучению нашей новой темы, я хочу вас всех спросить:

— Чего мы достигаем, используя в переговорах технику активного спрашивания?

На флипчарте мы фиксируем находки слушателей:

— Показываем свой интерес к мнению клиента!

— Вовлекаем клиента в разговор!

— Управляем им!

— Получаем ценные сведения для дальнейшего использования в разговоре!

— Лучше распознаем мотивы клиента при принятии решений!

— Раскрываем причины возражений!

— Показываем, что воспринимаем его проблемы всерьез!

— Учитываем его честолюбие!

— Заставляем его подтвердить свои аргументы!

— Направляем разговор в нужное русло для получения желаемого ответа!

— Предотвращаем превращение делового разговора в спор, в котором мы, скорее всего, проиграем!

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

- Исподволь влияем на изменение настроения клиента!
- Заставив озвучить позицию, меняем ее!
- Переводим разговор в деловое русло!
- Это профилактика скуки и безразличия клиента!
- Фильтруем аргументы!
- Корчим из себя воспитанного человека!
- Завоевываем доверие!

Я поднимаю руки:

— Ну, так вам этот тренинг не нужен. Вы ответили достаточно полно, не упустили, кажется, ни одного из главнейших преимуществ метода вопросов. В упражнениях нам останется лишь удивляться тому, что задавать вопросы очень трудно, и все предпочитают этому вести монолог. Позже мы нарисуем пресловутые преимущества вопросов.

Я поворачиваюсь к доске, чтобы изобразить преимущества на белом пластике.

— Вы уже знаете мою страсть к пиктограммам. Поэтому я смело вместо заголовка рисую на доске вот это:

6+?

Итак, шесть плюсов метода вопросов.

- 👁️ **Вопросы помогают избежать споров.**
- 🔔 **Вопросы помогают избежать излишней говорливости.**
- 😊 **Вопросы позволяют собеседнику понять, чего он хочет. А вы сможете помочь ему решить, как это получить.**
- # **Вопросы помогают собеседнику выкристаллизовать мысль. И идея, может быть, ваша, становится его собственной.**

Два последних пункта приносят собеседнику двойную выгоду.

А теперь пройдемся немного по каждому из них.

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

## ☀ Вопросы помогают избежать споров

Да, наша задача — не переспорить, а продать.

Мы очень категоричная нация. Например, о сегодняшней погоде британец с предельной осторожностью сказал бы собеседнику: «Если это не вызовет ваших возражений, то я склонен предположить, что сегодня с утра не было слишком слякотно...» Славянин же непременно ляпнул бы: «Классная сегодня погода!»

До тех пор, пока мы не знаем позиции ценного для нас собеседника по наиболее важным вопросам, их лучше вообще не затрагивать. Например, табуированными (запрещенными) в коммерческих разговорах считаются следующие темы:

- расовые;
- национальные;
- религиозные;
- конфессиональные;
- политические;
- чужие деньги.

Неужели это полностью запретные темы? Отнюдь нет. Только вести разговор о перечисленных проблемах стоит не раньше, чем выяснишь отношение к ним собеседника. Чтобы не попасть в тот самый просак. Поэтому в разведке традиционно вербовке предшествует особый этап — тестирование. Вот что об этом пишет Роман Ронин:

*В ходе личного общения и специально созданных ситуаций малопомалу осуществляется распознавание взглядов объекта, его возможностей, слабостей, склонностей, ценностей, побуждений, способностей, психофизических и интеллектуальных качеств... Что конкретно надо узнать, определяется целью разработки человека (вербовка, манипулирование, устранение...) и ориентируется на унифицированную таблицу досье.*

*Всестороннее просвечивание объекта лучше всего производить по определенной схеме, следуя которой намечают и реализуют некую зондирующую акцию, отслеживают реакцию на нее, делают вывод и на основе этого вывода выполняют проверочное тестирование.*

*Перед основным зондированием следует провести предварительное, проясняющее индивидуальные особенности реагирования человека на значимую для него информацию.*

*Выполняя тестирование, составляют таблицу из четырех ячеек (акция, реакция объекта, вывод, примечание), в первую графу («Акция») вносят темы намечаемых разговоров или же проверочных трюков. Все последующие столбцы заполняют по мере проведения целевого зондирования, причем в графе «Примечания» регистрируют те внешние условия, которые могли повлиять на результаты наблюдения.*

Для проведения тестирования могу рекомендовать даже несколько более усложненную разграфку.

№	Задача	Акция, направленная на решение задачи	Прогноз реакции	Вариант корректного ухода от негативной реакции и тематическое спасение	Вывод (заполняется по итогам тестирования)	Примечание
1.1.	Проверка политической ориентации	«Что вы делаете 7 ноября?»	А. «Иду с однополчанами на демонстрацию!» Б. «Да какой это праздник?» В. Негативная: «Ты, небось, демократ?»	«Кто из нас кто... Я вот вспоминаю, как в пионерах ходил на парады — на День Победы, на Ноябрьские... Хорошие были времена... Кстати, у вас в компании бывают общие праздники?»		
2.2.	Проверка...					
3.3.	Проверка...					

Согласно Ронину, «проводя тестирование, следует учитывать следующие факторы:

— *Декларируемые установки людей мало связаны с их невербальным поведением (говорят одно, а делают*

другое...) — в этом ключ к их оценке, в том числе и к оценке правдивости. Иногда специальное слежение за несловесными реакциями стоит поручить либо своему спутнику, либо, если это возможно, видеокамере. Если партнера нет и мы вынуждены работать в одиночку, есть смысл хоть раз полностью отключиться от вербалики и полностью сконцентрироваться на наблюдении за невербаликой. Это стоит сделать, даже заведомо обрекая себя на извинения: «Простите, я задумался и прослушал...».

- *Эмоции, вызванные заочной оценкой ситуации, нередко бывают более сильными, чем возникающие при реальном контакте с такой ситуацией.* Часто вместо анонсирования своего предложения и вашего совместного действия есть смысл «брать быка за рога» и с первых минут контакта вовлекать клиента в выработку совместного решения. Это можно сделать как под видом анкетирования («Мы исследуем предпочтения клиентов...»), так и в лоб: «Вы всегда сможете отказаться, но давайте попробуем смоделировать оптимальное решение для вашей компании».
- *Человек быстрый, смелый и реактивный в беседе может оказаться совершенно иным в критической ситуации.* Поэтому, и особенно при контакте с сангвиниками (они легко подхватывают предложение и столь же легко отказываются от своих слов), есть смысл придавать клиенту ту инерцию, которая поможет ему преодолеть новые волны сомнений. В частности, особое внимание стоит уделять моменту, когда перо клиента уже зависло над договором. Даже если он уже и не сможет отказаться, есть смысл помочь ему преодолеть последние сомнения, приходящие именно в этот момент. Уместно выдать еще какую-нибудь

бесплатную мелочь, усилить основную часть предложения, взять на себя персональные гарантии... Ваше внимание и поддержка, оказанные клиенту именно сейчас, переведут ваши отношения на качественно новый уровень.

- *Человек вольно или невольно раскрывается, говоря о себе.* Стимулируйте попытки клиента персонализировать (в его сторону) ваше общение. Проявляйте эмпатию, вслух ставьте себя на его место, моделируйте его ощущения и спрашивайте, верны ли ваши модели его эмоциональных состояний.
- *Собеседник познается в споре, но* желательно, чтобы он затрагивал не ваше предложение. Даже в ходе дискуссии о футболе можно очень многое узнать о человеке. Хорошо, когда ваша позиция в споре не понижает, а повышает оптимистичность собеседника в отношении к некой проблеме.
- *Ни в чем так не проявляется характер людей, как в том, что они находят смешным.* Тестируйте оппонента анекдотами и забавными коммерческими историями, а также обращайте внимание на то, что «травит» вам он. Довольно часто единственным смешным, о чем заводит речь собеседник, бывают странности его руководства. По моему личному опыту, почти везде «на ура» идут анекдоты о коммерсантах.
- *Манера смеяться — самый хороший показатель характера человека.* Как смеется ваш оппонент? Заливается или хмыкает в усы? Насколько симметрична его улыбка? Если правша при серьезной левой стороне лица улыбается лишь правой частью рта, то, скорее всего, ему не смешно, и улыбается он «по расчету». Если наоборот, то, скорее всего, он понимает, что стоило бы остаться серьезным, но не в состоянии

сдержатъ внутреннего хохота. Разумеется, самая искренняя — симметричная улыбка.

- *Разговоры на отвлекенную тему позволяют определить интеллект, сметливость, ловкость, реакцию собеседника. Какая, в конце концов, разница, что мы обсуждаем с клиентом? Ведь он все равно купит. Мы в любом случае найдем общий язык. Так почему бы не поболтать обо всем, что мы оба считаем интересным? Давайте и сами продолжать жизнь на работе, и давайте позволять это делать клиентам. Тем более что во всем, о чем говорит клиент, мы можем найти оценки тех или иных сторон его характера, натуры, темперамента, осведомленности, квалификации, доброжелательности.*
- *Чтобы понять симпатии и антипатии объекта, области приемлемого для него и определяющие мотивации, не мешает прояснить его отношение к различным историческим и литературным личностям, хотя, увы, нынче далеко не каждый собеседник способен поддержать разговор на исторические и литературные темы. Тем не менее нас может выручить кинематограф. И если кто-то не слышал о «Секретных материалах» или «Санта-Барбаре», то припомнит хотя бы «Спокойной ночи, малыши!».*
- *Чем жестче стереотип, тем больше эмоций вызывает любая попытка подвергнуть его сомнению и, соответственно, тем меньше должно быть ваших стараний и усердия в его преодолении. Мы имеем дело со взрослыми людьми, и посягать на их давно сформированные установки — рискованно. Гораздо разумнее продавать и вести коммерческие переговоры, опираясь на фундамент уже имеющихся у наших партнеров установок. У нас всегда есть возможность адаптировать свой продукт и форму*

его презентации даже к совершенно противоположным взглядам.

- *Ответная реакция на утверждение всегда содержит больше информации, чем ответ на точно сформулированный вопрос.* Ответ на четко поставленный вопрос чаще будет предельно сухим, а тестирующие утверждения обычно провоцируют довольно пространственные рассуждения. Хорошо сопровождать свои утверждения либо интонационным оттенком сомнения, либо просить собеседника поделиться своим мнением о высказанном тезисе.
- *Перемена (ухудшение) погоды зачастую вызывает апатию и замедление реакции.* Мы осуществим гораздо больше продаж, если откажемся от части переговоров, которые вынуждены проводить в неблагоприятных условиях. Достаточно ценна уже сама подсознательная связь нашего визита с чем-то позитивным. И не только с хорошей погодой, но и с хорошими новостями (в том числе и с футбольными), новыми заманчивыми возможностями, увлекательными перспективами.
- *Не следует принимать молчание за внимание, так как оно может означать погруженность в собственные мысли.* Мы должны чаще использовать так называемые контрольные вопросы, с помощью которых можно определить, здесь ли наш собеседник, слушает ли и слышит ли он нас. Несколько позднее нам предстоит рассмотреть целый блок приемов, построенных на использовании трансовых состояний. И если собеседник близок к такому состоянию, то нужно не прекратить переговоры, а просто изменить стиль продажи. Полезно дать посылы такого типа: «Я вижу, что заставил вас задуматься» или «О, я вижу, что вы задумались всерьез».

- *Когда процесс понимания идет слишком уж гладко, есть все основания не доверять такому пониманию* — при этом велик шанс, что имеешь дело с сангвиником, который завтра с легкостью заявит: «Я вам не красна девица, чтобы слово держать...» В конце концов, «если все слишком хорошо, то это плохо»... Иногда эффект мгновенного формирования иллюзии полного взаимопонимания приходится наблюдать, когда обе переговорные стороны видят друг в друге покупателя. Иногда это происходит из-за разного культурного уровня и из-за разного наполнения рабочего словаря.
- *Характерной ошибкой наблюдающих бывает мнение о якобы существующей взаимосвязи некоторых совершенно различных качеств (чем выше агрессивность, тем больше энергичность...)*. Особенно обидно бывает тогда, когда выявленные характеристики собеседника заставляют надеяться на то, что он уже способен стать нашим союзником в ходе продолжения переговоров на более высоких иерархических уровнях его компании. Прогнозы относительно поведения оппонента могут оказаться ошибочными и из-за воздействия на его поведение транзитных, так называемых «фоновых» состояний. Важно перед ответственным шагом успеть понаблюдать за оппонентом в разных ситуациях, в нескольких составах переговорных команд.
- *Человеку свойственно преувеличивать информационную ценность событий, подтверждающих его гипотезу, и недооценивать информацию, противоречащую ей*. Разумеется, мы более склонны принимать и соглашаться с тем, что льет воду на нашу мельницу. Ну а неожиданно быстрый переход оппонента на нашу сторону и поддакивание должны вызывать подозрительность всегда.

- *Тревожный человек охотнее обсуждает свои слабости и недостатки, чем уравновешенный; тревожность обычно проявляется в таком поведении, которое можно назвать чрезмерной чувствительностью к раздражителям.* Отсюда следует не только то, что есть смысл использовать в своих интересах тревожность оппонента. Необходимо иногда и провоцировать, инициировать и на свой лад формировать такое состояние. В этом в большинстве случаев весьма успешно помогают третьи лица. Задумайтесь, кто из вашей команды или вне ее может встревожить оппонента? Ради чего это нужно сделать? В какой момент к игре должны как утешитель и успокоитель подключиться вы? Как затем убрать с игрового поля помощника-раздражителя?
- *Плохо сформулированный вопрос может насторожить собеседника.* Над вопросами и ходами этапа тестирования нужно работать особенно осторожно и тщательно. Знаменитый одесский карточный игрок Анатолий Барбакару когда-то писал, что для шулера выигрыш — всего лишь дело техники, умение «втянуть лоха» в игру — это искусство. Этап тестирования проектируется и осуществляется именно для того, чтобы не допустить ошибок на этапе вербовки во время привлечения к сотрудничеству и переговорной детализации партнерства. Поэтому тестирование ошибок не прощает. Часто насторожить оппонента может случайное слово из профессионального лексикона, описывающее те или иные аспекты отношений с клиентурой. Например, «после того как клиент очарован» или «когда у клиента загорелись глаза». То же самое и в вопросительном эквиваленте: «Ну, я уже успел вас охмурить?..»
- *Следует помнить, что визави «слышит» и понимает гораздо меньше, чем хочет показать.* Слишком

уж много тех, кто во время даже самых напряженных переговоров «понимающе» кивает, но при этом от понимания очень далек. Это не только осложняет этап продажи, на котором мы уже должны замолчать, а клиент — сделать ход навстречу, но часто уводит на такие переговорные позиции, когда клиент вообще перестает нас понимать. В любой ситуации полезно и предварительно выявить компетентность оппонента (адаптируя к нему язык своей презентации), и контролировать восприятие им наших построений. Иногда «понимающее кивание» очень эффективно используется в своих интересах. Последнее можно выполнять в виде трюка «Ну, вам-то наверняка известно о том, что...»

- *Стоит индивиду в чем-то проявить себя лидером, как на него и в других ситуациях будут смотреть как на лидера.* Помочь переговорщику стать единственным в компании специалистом по проблемам наших коммерческих предложений довольно легко. При этом, даже если визави — менеджер среднего звена, он (с нашей обучающей помощью) вполне способен очень скоро оказывать достаточно серьезное влияние на собственное руководство при принятии решения о сотрудничестве с нами. Общеизвестно, что часто именно успехи в переговорах с «внешними» сотрудниками служат наиболее эффективным «лифтом» для подъема по карьерной лестнице.
- *Все общительные и живые люди предпочитают устную речь, а сосредоточенные на себе и застенчивые — письменную.* Вообще-то, в обращении к клиентам есть смысл экспериментировать и с письменным, и с устным каналами общения.
- *Если поведение партнера строго ограничено правилами, авторитетами или другими источниками, то субъект*

не слишком восприимчив к его позиции и не пытается представить себя в лучшем свете; когда поведение партнера кажется свободным, обычно наблюдается противоположный эффект. То есть, когда вам нужно стать плохим, инспирируйте это как требование своей иерархии и ее законов или апеллируйте к неким законам вообще. Если же пытаетесь подать себя в лучшем свете, делайте общение как можно менее формальным.

- *Люди с сильным самоуважением ведут себя независимо по отношению к своей репутации, хотя несколько ориентируются на нее; люди с низким самоуважением блюдут репутацию. Тот, кто не рискует «испортить репутацию», легко дурачится на публике. Проверьте, способен ли клиент пройти с вами по вагонам электрички с гитарой и песнями. Если нет, его репутация не очень прочна.*
- *Индивиды могут быть самими собой лишь в составе небольших, поддающихся их пониманию групп. В психологии есть понятие «сдвига к риску». Если подросток идет с футбола домой один, ему никогда не придет в голову разбить окно. Дюжина тинейджеров сделает это обязательно!*
- *Поведение человека на публике чаще всего отличается от поведения в одиночестве; оно также меняется в зависимости от аудитории, поскольку любой человек заинтересован произвести впечатление на окружающих и задействует при этом одну из двух существующих стратегий: ублажающую (подстраиваясь к аудитории) или самоутверждающую (подкрепляя свое «я» и пытаясь произвести хорошее впечатление за счет качеств, свойственных его идеальному представлению о себе). Если вы всегда знали клиента лишь по общению с глазу на глаз, стоит проверить его поведение на публике.*

— Женщины и многие представители национальных меньшинств обычно более конформны. Без комментариев. Просто примем утверждение Ронина к сведению.



### **Вопросы помогают избежать излишней говорливости**

Это уместно помнить и тогда, когда партнер слишком увлекся «лирикой» или когда вас унесло от основной темы. Но, самое главное, задавая правильные вопросы, продавец может избавить себя от необходимости без конца, снова и снова, проигрывать уже тысячи раз пересказанное описание продукта. В ходе тренингов я всякий раз пытаюсь выделить, подчеркнуть и подать особо эту мысль.

На мой взгляд, это вообще и есть главное отличие работы настоящего продавца от того, кто его мог бы заменить, — какого-то робота, со встроенного CD-drive зачитывающего текст презентации.

Слишком часто приходится удивляться тому, насколько трудно слушателям эту мысль услышать и с ней согласиться. Особенно опытным, «матерым» продавцам. Как правило, они глубоко убеждены, что залог успешной продажи в том, чтобы «все рассказать». И чем более сложен технически продукт, тем обычно крепче эта уверенность.

Тяжелее всего в этом убедить вчерашних непродавцов. Ведь кого мы пытаемся взять на работу за прилавком или в качестве торгового представителя? Умниц.

Иногда приходится просто удивляться вот таким объявлениям в разделе поиска персонала: «Требуются молодые люди с высшим образованием, свободным владением английским языком, знанием компьютера, пятилетним практическим опытом и хорошими рекомендациями». Просто диву даешься, каким же дебилом должен быть молодой человек с такими данными, чтобы стать за прилавком?..

Требование высшего образования — это минимум. Вот и приходят в торговлю те, кто не смог реализовать себя в своей профессии. У одного из них я пару лет назад купил краску для ремонта квартиры.

Он начал с радушного приглашения сесть. Взял большой лист бумаги и жизнерадостно пообещал:

— Я вам сейчас все расскажу!

Маркером на листе он стал чертить...

Обычно во время тренинга, пересказывая эту историю, я подхожу к флипчарту и начинаю воспроизводить рисунок торговца красками. Рисую медленно. Деталь за деталью. И тяну так до тех пор, пока кто-то из слушателей не догадывается:

— Так это же бензольные кольца!!!

— Да, — говорю я. — Вот и я удивился: «Зачем вы мне вешаете на уши бензольные кольца?!»

А продавец с оправдательной интонацией пояснил:

— Видите ли, я защищался по органике...

Нужна ли мне формула краски?

Нет! Мне нужно только одно: чтобы эта краска не облезла до того, как я макну в банку свою старую кисть...

Все мои тренинговые и семинарские программы — шестнадцатичасовые. Двухдневные. Вы верите, что о каждой из них я могу рассказывать по три дня? Верьте! Под хорошее пари о каждой я могу говорить двадцать четыре часа. Но если мы с моим слушателем не ударили по рукам, разве захочет он терпеть целых три дня? И вообще, зачем что-то рассказывать?

И снова звучит вопрос:

— Ну так расскажите нам о ваших программах.

И снова я привычно ухожу от ответа:

— Вы знаете, о моих шестнадцатичасовых программах я готов рассказывать двадцать четыре часа. Вам это надо? Давайте я лучше обсудим то, что вам будет

интересно. А для этого скажите: зачем вашему персоналу учиться?

— Ну-у-у... Они, понимаете ли, совсем не умеют общаться...

То есть им нужно привить элементарные коммуникативные навыки?

— Да! А еще они часто лезут в бутылку и только разжигают конфликт...

— Ага, значит, антиконфликтный блок в программе тренинга не помешает?..

— Совершенно верно! А еще...

*Да, вопросы помогают избежать излишней говорливости.* А еще они помогают определить, что рассказывать клиенту, а что будет лишним.

У каждого продукта есть свойство, о котором покупателям лучше не говорить. Это достоинство, а не недостаток. Но, будучи произнесенным, этот плюс превращается в минус. Непонятно? Поясню на примере. Я позаимствовал эту историю у одного из моих слушателей, работающего в компании по продаже классного электроинструмента: перфораторов, дрелей, угловых шлифовальных машин и других инструментов. Назовем его Андреем.

Сидя в кабинете директора одного из заводов, Андрей «втюхивал» партию навороченных электродрелей. И, в частности, рассказывал об одном замечательном свойстве этого инструмента: «Там курок такой, спусковой крючок, “собачка”... Так вот, когда тянешь его на себя, обороты медленно нарастают — добавляется мощность. Но вот когда вы выбрали максимум оборотов, у курка еще остается люфт, что позволяет пошевеливать пальцем. Видите, как умно придумали: можно работать весь день, но указательный палец, тянущий за курок, не затерпнет!..»

Потом мне Андрей пересказывал: «Я это произнес и вижу, как директор багровеет, шея кровью наливается.

И вдруг он поднимается в кресле и орет на меня: “Вон!” Я бумаги подхватил и к двери. А он снова орет: “Назад! Садись, я тебе расскажу, какую глупость ты отчубучил”. Вижу: он уже успокаивается. Ну, я снова присел к столу. И он мне объяснил: “Пальчик, говоришь, не затерпнет?.. А мне лучше взять с улицы двадцать балбесов по пять рублей за день, дать им ручные коловороты, и пусть у них вообще все затерпнет! Я ведь понимаю, что эта приблуда включена в твою цену! Лучше бы ты о ней и не вспоминал...”»

☺ **Вопросы позволяют собеседнику понять, чего он хочет. А вы сможете помочь ему решить, как это получить**

Наши покупатели слишком часто понятия не имеют о том, что им нужно.

Разберем этот тезис на примере вашего автора.

Когда в прошлом году мне понадобилось что-то сделать со старыми оконными рамами, вначале я выбрал... Догадываетесь, что?

Чтобы из окон не дуло, щели нужно замазать. И для этого нужна простая замазка. Я легко нашел ее на прилавке магазина строительной химии — двухсотграммовый брикет за 1 гривну 40 копеек. Но продавец спросил:

— А что вы собираетесь делать?

— Рамы замазать...

— О, так вам нужен герметик!

В общем, из магазина я ушел с тубой герметика за 34 гривны и был очень доволен: герметик оказался чертовски удобным в работе... Так разве я знал, что мне нужно?

Скажу больше: то, что мне на самом деле было нужно, я получил лишь несколько месяцев спустя, поставив в окна стеклопакеты...

Иногда имеет смысл начинать продажу с осторожного:  
— Я боюсь продать не то, что вам нужно... Давайте вместе подумаем!

Или так, как иногда поступает Деревицкий, отвечая на заинтересованный звонок:

— Ох, ну зачем вам нужен этот тренинг?.. Это и дорого, и выходные у ребят пропадут...

Иногда покупатель открыто декларирует свое незнание. И здесь самое главное — не издеваться над ним. А продавцы это любят.

Помню, как в одном из южных городов Украины продавцы компьютерного салона, смеясь, спросили у меня:

— Александр Анатольевич, рассказать вам о самом коротком описании конфигурации компьютера?

— Расскажите.

— Да на прошлой неделе тут один заходил. Говорит: «Нужен компьютер». Мы спрашиваем: «Какой?» А он: «Ну такой, чтобы надо мной не смеялись»...

Ну и что тут смешного, парни? Человек хочет отдать вам свои деньги, а вы над ним потешаетесь?

Клиента нужно любить.

В Иерусалиме есть замечательный банк. Он входит в десятку крупнейших банков мира. Из компании, в которой я когда-то работал, туда ездили перенимать опыт отдела привлечения клиентов. Вернулись — устроили нам лекцию. Под финал, почесывая затылок, рассказчик добавил: «А еще у них забавный девиз... Правда, на какой из славянских языков ни переведешь, получается пошлятина». Аудитория сразу оживилась и потребовала срочно перевести. Рассказчик еще пококетничал и наконец перевел: «Мы хотим вас больше, чем кто бы то ни было!»

Еще один хороший пример того, как нужно любить клиента, мне недавно прислал один из читателей моей рассылки.