

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие	7
РАЗДЕЛ I ДЕРЕВО ПЕРЕГОВОРОВ: КАК ОНО РАСТЕТ И ПОЧЕМУ	9
Глава 1. Стадия установления контакта	11
Глава 2. Вредные слова, или слова с отрицательной аурой: что с ними делать	25
Глава 3. Искусство задавать вопросы	30
Глава 4. Оценка достоверности информации	36
Глава 5. Получение обратной связи для построения эффективной коммуникации	43
Глава 6. Основы невербального общения	48
Глава 7. Мотивы и потребности клиента	53
Глава 8. Формирование дополнительных потребностей	72
Глава 9. Алгоритм работы с возражениями	88
Глава 10. Подстройка по метапрограммам	114
Глава 11. Виды влияния	131
Глава 12. Дополнительные приемы убеждения и влияния	138

Глава 13. Метафорическое влияние	142
Глава 14. Рефрейминг	156
Глава 15. Работа с ценой	168
Глава 16. Завершение продажи	181
 РАЗДЕЛ II ЗАДАЧИ	 187
Задачки из бизнеса	250
Проверь себя	262
 ПОСЛЕСЛОВИЕ	 269
 ПРИЛОЖЕНИЕ	
Примеры норм и правил взаимодействия с клиентами	271

ПРЕДИСЛОВИЕ

Большинство из нас стремятся добиться успеха в жизни. Мы хотим построить карьеру, много или по крайней мере достаточно зарабатывать, чтобы чувствовать себя уверенно в любой ситуации. Многим также важно, чтобы работа приносила удовлетворение, результат, за которым следовали вознаграждение, более высокий статус, признание и повышение самооценки.

Всего этого вы сможете добиться, постоянно совершенствуя техники убеждения и влияния, повышая уровень взаимопонимания со своими клиентами и партнерами. А в помощь себе вы можете взять эту книгу. Она поможет тем, для кого продажи — основная профессиональная деятельность, и тем, кто часто сталкивается с необходимостью оказывать влияние на других.

О продажах не писал только ленивый. По этой причине я долго думала, стоит ли мне за это браться. И все-таки решилась. Почему? Потому что в этой книге вы найдете:

- советы, основанные на моем десятилетнем опыте работы в сфере продаж, включая проведение переговоров и работу с клиентами;
- наработки нескольких десятков российских и западных компаний, с которыми и для которых я работала;
- действующие «рецепты» продаж. Они созданы для тех, кто работает с конечным потребителем — частными лицами и организациями; здесь также представлены варианты для тех, кто взаимодействует с дилерами и дистрибьюторами;

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

- примеры правильных вопросов для разных категорий клиентов;
- конкретные аргументы в ответ на основные возражения, которые возникают у клиентов (вы сможете легко адаптировать их к специфике своей деятельности);
- практические решения задач в бизнесе;
- небольшие тесты, которые позволят вам проверить собственные знания и больше узнать о себе как о личности.

Эта книга — тренинг, который вы можете пройти самостоятельно. Здесь вы найдете пищу для размышлений и реальные инструменты. Я уверена: пройдя весь путь, описанный в книге, вы приобретете для себя много полезных знаний, а также сможете проверить свои навыки, посмотреть на процесс и результат переговоров с новой стороны. Кроме того, вы сможете адаптировать представленный здесь материал к своему виду деятельности и создать своего рода универсальный справочник.

РАЗДЕЛ I

ДЕРЕВО ПЕРЕГОВОРОВ: КАК ОНО РАСТЕТ И ПОЧЕМУ

В этой книге вы ознакомитесь с условным, но очень полезным для нас «растением» — деревом переговоров. Каждой его ветви соответствует тот или иной этап переговоров, причем важно, чтобы это дерево было стройным, а значит, должна соблюдаться последовательность фаз переговоров. На ветвях растет множество веточек и листочков — приемов, которые помогут продавцу на всех этапах быть более эффективным. Каждому этапу посвящена отдельная глава; приемы, которые могут применяться на разных стадиях переговоров, также подробно рассмотрены в самостоятельных разделах.

Итак, как и почему растет дерево переговоров:

1. *Установление контакта.* Нужно подготовить клиента к восприятию как идеи продукта, так и вас как продавца. Пока этого нет, остальное не имеет смысла: без настроя и подготовки ни одно дело не может быть сделано хорошо. Многие после этого этапа сразу же переходят к презентации товара, компании и услуг — и поступают неверно. А почему? Да потому, что мы пока не знаем, чего клиент хочет на самом деле, а иной раз покупатель и сам не осознает своих желаний. Поэтому следует сказать: «Я пони-

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

маю, у вас мало времени, чтобы ознакомиться с большими возможностями /разнообразным ассортиментом/ вариантами сотрудничества с нашей компанией. В связи с этим позвольте задать несколько вопросов, чтобы затем предложить то, что подойдет именно вам».

2. *Выявление потребностей.* Помимо явных существуют и потенциальные потребности, которые мы сможем сформировать на этом этапе.
3. *Презентация.* А вот теперь мы знаем, что предложить клиенту и какие аргументы использовать, чтобы убедить его в правильности выбора.
4. *Возражения и сомнения.* Этот этап «растет» условно, потому что может появиться и раньше. Но я его поместила здесь, потому что при обсуждении цены, условий, деталей сомнения возникают чаще всего. Опытный продавец может миновать этот этап, грамотно используя приемы убеждения и формирования потребностей.
5. *Завершение продажи.* На этом этапе взаимодействие с клиентом не прекращается, ведь наша задача — не просто пообщаться, а договориться о продаже или дальнейшем взаимовыгодном сотрудничестве.

Итак, вы ознакомились с нашим деревом переговоров, а дальше мы рассмотрим не только все его крупные и мелкие веточки-уровни, но и те приемы, которые способствуют их успешному росту.

ГЛАВА 1

СТАДИЯ УСТАНОВЛЕНИЯ КОНТАКТА

Стадия установления контакта обязательно присутствует в любых переговорах. Ритуал налаживания отношений во многом зависит от принятых в том или ином бизнесе национальных и местных традиций, а также, что самое главное, от особенностей тех людей, которые вступают в переговоры.

Установление контакта в классическом варианте предполагает small talk, что в переводе с английского означает «маленькая беседа, разговор ни о чем». Этот этап нужен людям, чтобы переключиться на новую тему, на нового человека, отвлечься от происходящего.

Несколько важных советов:

- Следует различать установление контакта при телефонных переговорах и личной встрече: при телефонном маркетинге этот период должен быть значительно короче, потому что внимание собеседника рассеивается быстрее.
- Принципиально по-разному будет проходить установление контакта в зависимости от того, первая это встреча или мы уже знакомы с клиентом, что мы о нем знаем, есть у нас рекомендатели и общие знакомые.
- Не следует переоценивать значение этой стадии переговоров и воспринимать неудачу на данном этапе как приговор.

Существует несколько простых, но значительных моментов, к которым нужно быть готовым, чтобы установление контакта прошло успешно. Их мы и рассмотрим далее.

Правило сорока секунд

У нас никогда не будет второго шанса произвести первое впечатление...

При личном общении первое впечатление о человеке, как правило, складывается в течение первых 30–40 секунд. Большое значение при этом имеет:

- **Внешний вид**

Он должен соответствовать ситуации собеседования, например при посещении клиентов разного уровня достатка и социального статуса. Внешний вид должен быть разным в зависимости от того, какие цели вы преследуете: удивить, показать, что вы с клиентом решаете общие задачи, продемонстрировать свое превосходство и т. п. Нужно помнить об индикаторах деловой успешности (часы, ручка, в последнее время — мобильный телефон и другие аксессуары), на которые в первую очередь обращают внимание клиенты. Однако не следует забывать и о том, что демонстрация превосходства перед клиентом может оказать вам плохую услугу: задев самолюбие покупателя, вы сделаете дальнейшее общение некомфортным. Противоположная ситуация (т. е. клиент в чем-либо превосходит вас) также может сказаться негативно на последующем сотрудничестве.

Помните, что самое лучшее — изначальная установка на win-win переговоры (выигрыш — выигрыш), а также на партнерские отношения в противовес заискиванию или попытке морально подавить клиента.

- **Первые фразы**

Они должны быть уверенными. Желательно произнести имя и отчество клиента (если вы его знаете) и представиться самому. Когда вы представляетесь, старайтесь избегать фраз: «беспокоит», «звонит», «отниму у вас совсем немного времени», — у клиента может сложиться впечатление о вас как о неуверенном в себе специалисте. Он заранее будет настроен на то, что вы пришли отнимать у него время. Подробнее на первых

фразах, комплиментах и тезисах мы остановимся позже, так как это очень важные моменты.

В первых фразах всегда следует сослаться на договоренность (если она была), а также поинтересоваться, удобно ли собеседнику говорить (это особенно актуально при телефонном контакте). При личной встрече необходимо уточнить, каким временем располагает ваш собеседник.

- **Первые действия**

Действуйте уверенно, без суеты (продумайте заранее верхнюю одежду в холодное время года). Предложите свою визитку. Перед тем как сесть, уточните, где удобнее расположиться.

Помните о невербальном языке (о нем мы более детально поговорим в отдельной главе). Не следует начинать подробный разговор стоя: это почти всегда производит впечатление неуверенности или поспешности. Кроме того, заранее подумайте о демонстрационных материалах: они должны находиться под рукой, их показ не должен вызывать затруднений ни у вас, ни у клиента.

Правило комплимента

Можно смело утверждать, что большинство людей чувствительны к комплиментам и даже любят их. Другой вопрос, что подобрать правильный комплимент, который действительно сможет расположить к вам клиента, не так легко. Рассмотрим несколько практических правил, которых следует придерживаться, произнося лестные слова (все они основаны на опыте продаж в различных сферах бизнеса):

- Постарайтесь заметить то, что человек выставляет напоказ (грамоты, дипломы, кубки, награды, охотничьи трофеи, цветы в горшках и т.п.), — он хочет, чтобы вы это отметили. Если бы он этого не желал, то спрятал бы эти предметы в стол или шкаф.
- Скажите что-то приятное о внутренней и внешней отделке помещения, в котором находится учреждение, об организации труда персонала. Это будет комплиментом для руководителя или администратора.

- Если вы знаете о научной, публичной, социальной и тому подобной деятельности клиента, то сделайте комплимент и в отношении всех этих моментов.
- Сошлитесь на мнения и позитивные отзывы других людей. Это может стать как очень хорошим комплиментом, так и поводом для конфликта. Все зависит от того, входит ли тот, на чье мнение вы сослались, в референтную группу клиента, т. е. группу лиц, чье мнение он ценит.
- Отметьте занятость и востребованность человека. Когда мы говорим людям о том, какие они занятые, как много вопросов им приходится решать, как много зависит только от них, то тем самым подтверждаем их значимость. А в этом нуждаются большинство людей. Так что старайтесь чаще говорить комплименты такого рода. При этом, разумеется, они должны более или менее соответствовать действительности, иначе человек может принять их за издевку.
- Подчеркните значимость человека в компании при принятии решений. Похоже на предыдущий случай, хорошо воспринимается одновременно с положительным отзывом начальства или с комментарием о том, что никто не взялся решить этот вопрос.
- Сделайте личный комплимент. Комплименты, касающиеся внешности, одежды, обаяния и др., требуют особой осторожности. Чтобы не ошибиться, мне кажется, нужно быть хорошо знакомым с клиентом. Я бы не рекомендовала делать такого рода комплименты во время первой встречи.
- Будьте осторожны с фотографиями. В отличие от всего остального, что выставлено напоказ, в отношении фотографии нужно проявить осмотрительность. Вдруг вы скажете: «Какой у вас симпатичный внук», — а это окажется сын! Единственный случай, когда, как мне кажется, можно смело использовать комплименты, касающиеся фотографий, это когда ваш клиент изображен вместе с каким-то известным деятелем, причем вы абсолютно уверены, что память вас не подвела.

► Маленькие хитрости

- *Говорите только о том, во что сами верите и что вам действительно нравится: многие легко чувствуют фальшь, и это может их раздражать.*
- *Комплименты не должны быть стандартными, например «Прекрасно выглядите». Таким комплиментом никого не удивишь, а вот раздражение можно вызвать, особенно если человек в это время болен и понимает, что имеет нездоровый вид, или если слышит это сегодня уже в пятый раз.*
- *Чередуйте комплименты: нельзя хвалить человека постоянно за одни и те же качества.*
- *Старайтесь, чтобы комплимент соответствовал той дистанции, которая существует между вами и клиентом: нельзя говорить личные комплименты при первой встрече или когда вы понимаете, что ваши отношения далеки от дружеских.*
- *Старайтесь не переходить грань между деловым комплиментом и флиртом (если только это не является вашей истинной целью).*
- *Постоянно тренируйтесь: говорить комплименты не так легко, как кажется.*

☞ ЗАДАНИЕ 1

Постарайтесь придумать для каждой ситуации как можно больше разнообразных комплиментов:

- *В кабинете вашего клиента находится много дипломов об участии в международных тренингах, а также спортивных кубков.*
- *Секретарь попросила вас перед встречей подождать десять минут, так как ее руководитель стоит в пробке по дороге на работу. За это время она угостила вас прекрасным кофе с шоколадными конфетами. И вот клиент прибыл.*
- *Офис клиента расположен очень неудобно, но вам хорошо объяснили на ресепшн, как добраться до него, и вы легко нашли дорогу.*

- Свежий ремонт в помещении, интересная планировка, офис хорошо озеленен.
- О компании недавно писали в журнале «Карьера» как об успешно и динамично развивающейся.
- У вашего клиента на последней выставке был самый большой и шикарный стенд.
- Вы знаете, что недавно клиент опубликовал статью в профильном журнале, но еще ее не читали.
- Вы прочитали статью, и у вас возникло желание обсудить ее подробнее с клиентом.
- В кабинете клиента висит несколько почетных грамот от администрации города, а также благодарность от общества инвалидов.

☞ ЗАДАНИЕ 2

Как вы думаете, на какие комплименты напрашивается собеседник или какую тему хочет развить, если говорит:

- «Все держится на мне, ни на что времени не хватает».
- «Никто ничего без меня решить не может».
- «Ах, какие они (государство, подчиненные, партнеры и т. д.) ужасные!»
- «А я недавно на симпозиум ездил».
- «Да вы у меня уже пятый представитель за сегодня».
- ...обращаясь по имени.

Старайтесь как можно чаще, особенно на стадии установления контакта, использовать имя или имя и отчество (в зависимости от того, как это принято в вашей сфере бизнеса) вашего собеседника. Людям нравится адресное обращение, это актуально как для личного общения, так и для телефонного разговора.

☞ ЗАДАНИЕ 3

Как поступить, если вам невнятно представили собеседника, или в случае телефонного общения просто переключили на абонен-

та без представления, или вы не знаете, следует ли обращаться к клиенту по имени или по имени и отчеству?

«Не со стороны»

Конечно же, не все любят «холодные» продажи, навязчивых представителей и т.д. Кроме того, в России сильна традиция «своих людей», когда к людям, пришедшим со стороны, без рекомендаций и не имеющим связей, относятся с недоверием. Именно этот факт заставил меня когда-то задуматься над тем, как можно достичь эффекта «своего человека» при «холодных» продажах. С тех пор прошло много лет, эти приемы применяю как я сама, так и многие участники моих тренингов. Прием практически безотказный (хотя мы с вами знаем, что универсальной волшебной палочки не существует). Итак, есть три варианта, как стать «своим»: первый приемлем для всех, второй — посложнее, третий требует большой уверенности в себе. Первый сводится к тому, что мы уже работаем с теми или знаем кого-то из тех, чье мнение может быть потенциально значимым для нашего нового клиента. В такой ситуации все просто: я ссылаюсь на Иван Иваныча, который посоветовал мне обратиться к новому клиенту. Причем здесь нужно учитывать два момента:

1. Этот самый Иван Иваныч должен входить в референтную группу нового клиента, т.е. последний должен ценить его мнение или хотя бы к нему прислушиваться.
2. Следует сослаться не просто на знакомство с Иван Иванычем, но и на то, что он очень лестно (здесь стоит наполнить комплимент конкретикой в зависимости от ситуации) отзывался о нашем новом потенциальном клиенте и/или его организации.

Вторая ситуация возникает, если нет конкретного человека, на которого можно сослаться, но вы хорошо знаете отрасль, сферу деятельности компании клиента. В этом случае следует указать на свою специализацию, кратко подтвердить ее фактами и на основании этого предложить сотрудничество.

Третий вариант выглядит так: «Добрый день, Василий (пауза для ответа). Иван Сидоров, компания Х. Мне порекомендовали

обратиться к вам и сказали, что именно вы принимаете решения о (называется предмет разговора). Эта фраза создает иллюзию «человека не с улицы». Иногда у клиента не возникает дополнительных вопросов, но порой он уточняет, кто же именно его порекомендовал. В такой ситуации я говорю, что кто-то (или называю конкретного человека) из коллег клиента сказал, что такие вопросы решает только он. В большинстве случаев такой ответ удовлетворяет клиента. Нужно отметить, что в течение последних пяти лет уровень «засекреченности» лиц, принимающих решения, снижается: все больше и больше компаний понимает, что «кто владеет информацией, тот правит миром».

ЗАДАНИЕ 4

Проанализируйте, в чем с психологической точки зрения залог успеха фразы: «Мне сказали, что именно вы принимаете решения такого уровня (решения о...)».

Вступительный тезис

Во многом успех общения зависит от изначальной установки. Если она сводилась к тому, чтобы рассказать и выслушать ответ («Я хочу рассказать вам о...» — классическое начало большинства переговоров и презентаций), то и результат будет соответствующим. Вам не удастся надолго удержать внимание клиента. В чем же наша задача? Нам нужно показать клиенту полезность и выгоду нашего сотрудничества и найти для этого оптимальные варианты. Именно к этому и должен сводиться тезис, с которого мы начинаем (после приветствия и представления) переговоры или презентацию.

Важно, чтобы вступительный тезис содержал в себе упоминание о цели и выгоде. Он может звучать, например, так: «У нас будет возможность обсудить, чем мы можем быть полезны и выгодны вашей компании и вам, а также выбрать оптимальные варианты сотрудничества». Формулировки могут быть разными, но в тезисе обязательно должны содержаться следующие компоненты:

- «Возможность обсудить» — слово «возможность» несет в себе позитивный заряд, а слово «обсудить» подразумевает партнерство, вариант «выигрыш — выигрыш».

- Клиенту сразу нужно сказать о его «выгоде», ему дела нет до вашей компании или продукции как таковой, его волнуют только собственные интересы.

ЗАДАНИЕ 5

Определите и обоснуйте, в чем заключается «двойное дно», т. е. подтекст тезиса, пример которого мы привели.

Типы людей и способы установления контакта

Такт — очень важное качество при работе с людьми. Необходимо помнить, что длительность и содержание первого этапа переговоров в значительной степени зависят от того, к какому типу людей относится ваш собеседник. Если он привык в большей степени полагаться на собственное мнение (внутренняя и смешанная референция, тяготеющая к внутренней; об этом подробнее рассказано в главе «Подстройка по метапрограммам»), ориентирован на результат, любит конкретику, то этап установления контакта следует сократить: в противном случае собеседника может даже раздражать затянувшийся разговор «ни о чем». И наоборот — чем более собеседник ориентирован на внешнее мнение, чем он медлительнее, тем более длительным и обстоятельным должен быть этот этап. В связи с этим необходимо учитывать особенности местности, в которой вы ведете продажи (я имею в виду различные регионы России и страны СНГ: так, в Армении этап установления контакта может затянуться минут на сорок). Таким образом, составляющие этапа установления контакта, их наполнение и длительность (пожалуй, кроме приветствия и тезисов, которые уместны во всех ситуациях) — не догма, а лишь руководство к действию. Всегда обращайтесь внимание на то, кто перед вами, и исходя из этого корректируйте свои действия.

Типовые возражения

Еще на стадии установления контакта вы можете столкнуться с несколькими типичными возражениями.

Алгоритм работы с возражениями как целостная система подробно рассмотрен в отдельной главе, здесь же я приведу основные слова, которые эффективны именно при возникновении возражений на стадии установления контакта.

- Пришлите по факсу / электронной почте.
- Зачем встречаться, давайте все обсудим по телефону.
- Нам ничего не нужно.
- Это не ко мне (но мы понимаем, что на самом деле именно этот человек принимает такие решения).
- У нас уже есть поставщики.

Если мы не справимся с этими возражениями на стадии установления контакта, то сотрудничество может не состояться. Поэтому давайте вместе подумаем, какие варианты ответов будут оптимальными в этой ситуации (конечно, мы обсуждаем общие схемы, в каждой конкретной ситуации общую модель следует наполнять конкретикой).

ЗАДАНИЕ 6

Дайте несколько вариантов ответов на приведенные выше возражения.

Завершение стадии установления контакта и переход к выявлению и формированию потребностей

После установления контакта, особенно когда мы говорим о первом визите или общении по телефону, иногда довольно сложно перейти к выявлению потребностей. Некоторые довольно неуклюже начинают просто-напросто допрос, что может разозлить и даже испугать клиента. Поэтому нам нужна какая-то связка, которая позволит логично и плавно перейти к вопросам в адрес клиента. Как же это сделать максимально эффективно?

Скажите, вы замечали, что большинству людей нравится, когда окружающие подтверждают их значимость? А встречали ли вы тех, кто очень любит поговорить о том, как они загружены и как мало у них свободного времени (кстати, рассказывают они об этом подчас так долго, что за это время можно было многое

успеть)? Так вот, один из самых успешных вариантов перехода от стадии установления контакта к стадии выявления и формирования потребностей может выглядеть примерно так: «Василий, я прекрасно понимаю, что вы занятой человек. Чтобы не отнять у вас много времени рассказом о нашем ассортименте (возможностях сотрудничества), а это обширная информация, скажите, пожалуйста (далее следуют конкретные вопросы; другой, более изысканный вариант, — “позвольте задать вам несколько вопросов”)). Этот вариант перехода от первой части переговоров к следующей позволяет добиться максимальной логичности и комфорта как для клиента, так и для себя.

► **Маленькие хитрости**

- Люди любят, когда есть выбор, поэтому предлагайте альтернативу как можно чаще: «Вы хотели бы сначала обсудить ассортимент, а затем сервис или наоборот?». Придумайте как можно больше альтернатив для начала разговора по выявлению потребностей.
- Многим трудно признать, что они на самом деле ничего не решают: как можно активнее используйте фразы «именно вы принимаете решения», «именно от вас зависит...»
- Людям важно, что вы знаете их ситуацию (но не на уровне шпиона), что вы имеете большой опыт работы в их отрасли (это именно наше, российское, по опыту общения с европейским персоналом могу сказать, что там привязка к отрасли значительно слабее).
- Будьте находчивы: в начале общения некоторые клиенты проверяют вас «на вшивость». Пример из жизни: «У вас пять минут. Рассказывайте». А продажи сложные, за пять минут ну никак нельзя рассказать и тем более убедить. Девушка, оказавшаяся в этой ситуации, не растерялась и сказала примерно следующее: «Чтобы я поняла, что именно рассказать за пять минут, скажите, пожалуйста...» Ситуация разрешилась так: клиент, поддерживаемый приемом активного слушания и наводящими вопросами, говорил около пятидесяти минут. Девушка — десять, т. е. она почти уложились в изначально отведенное время. Сделка состоялась.

▼ Ответы к заданиям

ЗАДАНИЕ 1. *Я думаю, что с этим заданием вы прекрасно справились сами.*

ЗАДАНИЕ 2. *Как вы думаете, на какие комплименты напрашивается собеседник или какую тему хочет развить, если говорит:*

- *«Все держится на мне, ни на что времени не хватает»*

Этому человеку явно не хватает признания собственной значимости, важности и востребованности. Следует несколько раз повторить лестные отзывы о окружающих, удивиться, как же он все успевает, отметить, что без него этот вопрос точно решить нельзя, поэтому вы и решились отнять его драгоценное время.

- *«Никто ничего без меня решить не может»*

Очень похоже на предыдущий случай, только здесь упор будет делаться не на время, а на полномочия и ответственность: «Действительно, только вы это можете взять на себя».

- *«Ах, какие они (государство, подчиненные, партнеры и т. д.) ужасные»*

Человек нуждается в сопереживании (эмпатии), сочувствии. Так дайте ему это: вместе можно посокрушаться над несовершенством окружающего мира и удивиться его долготерпению. Вообще-то сценарий этот негативен, но ведь перед нами стоит цель не перевоспитывать клиента, а просто подстроиться под него.

- *«А я вот недавно на симпозиум ездил»*

Это явная потребность в признании социального или/и научного статуса (в зависимости от сферы деятельности). Это может быть и намеком на «взятку борзыми щенками» — мол, и вы меня отправьте.

- *«Да вы у меня уже пятый представитель за сегодня»*

Эта фраза сигнализирует о том, что человек опять-таки намекает на свою значимость и хочет услышать что-то особенное, что выделит вас из массы продавцов.

ЗАДАНИЕ 3. *Как поступить, если вам невнятно представили собеседника, или в случае телефонного общения просто переключили*

на абонента без представления, или вы не знаете, следует ли обращаться к клиенту по имени или по имени и отчеству?

«Иван Пупкин, компания Х. Скажите, пожалуйста, как я могу обращаться к вам?»

ЗАДАНИЕ 4. Проанализируйте, в чем с психологической точки зрения залог успеха фразы: «Мне сказали, что именно вы принимаете решения такого уровня (решения о...)».

Эта фраза поднимает статус собеседника: он имеет право *принимать решения*, а не просто отвечает за тот или иной участок в организации. Психологически трудно признать, что ты на самом деле ничего не решаешь. Так мы стимулируем клиента к тому, чтобы он не отказался от общения с вами и принятия решения.

ЗАДАНИЕ 5. Определите и обоснуйте, в чем заключается «двойное дно», т. е. подтекст тезиса: «У нас будет возможность обсудить, чем мы можем быть полезны и выгодны вашей компании и вам, а также выбрать оптимальные варианты сотрудничества».

Этот тезис говорит честным клиентам о возможности полезного сотрудничества, а «нечестным» дает намек на допустимость получения личной выгоды (отката). Таким образом, каждый клиент получит то, что хочет.

ЗАДАНИЕ 6. Дайте несколько вариантов ответов на приведенные возражения.

- *Пришлите по факсу/электронной почте.*

Мы могли бы, конечно, направить вам типовое предложение. Так делают все. Однако в нашей компании принят индивидуальный подход к клиенту. При личной встрече мы сможем предложить варианты сотрудничества, оптимальные именно для вас, с учетом потребностей вашей компании и ситуации. Поэтому, чтобы найти оптимальный вариант сотрудничества, нам следует встретиться. Вам удобнее пообщаться на нашей территории или у себя? На этой неделе или на следующей?

- *Зачем встречаться, давайте все обсудим по телефону.*
Примерно тот же ответ, что и в предыдущем случае.
- *Нам ничего не нужно.*

См. ответ на это возражение в главе «Алгоритм работы с возражениями».

- *Это не ко мне (но мы понимаем, что на самом деле именно этот человек принимает такие решения).*

Я понимаю, что в компании окончательное решение могут принимать несколько человек, но мне сказали, что без вашего одобрения этот вопрос не может даже обсуждаться: только вы можете решать вопросы такого уровня.

- *У нас уже есть поставщики.*

См. ответ на это возражение в главе «Алгоритм работы с возражениями».

ГЛАВА 2

ВРЕДНЫЕ СЛОВА, ИЛИ СЛОВА С ОТРИЦАТЕЛЬНОЙ АУРОЙ: ЧТО С НИМИ ДЕЛАТЬ

В школе нам преподают правила правописания, но при этом не учат правильно говорить. Умение четко и убедительно излагать мысли вслух может стать мощным инструментом влияния на людей.

Залог успешного общения состоит не в тех собственно словах, что вы хотите сказать, а в том, как они будут восприняты собеседником.

Техника общения заключается в развитии интуиции до уровня навыка.

Часто мы не задумываемся о значении произносимых нами слов. Но даже одно слово может придать фразе совсем не тот смысл, который мы в нее вкладывали. В связи с этим важно следить за правильностью своей речи и помнить о следующем.

1. Использование частиц «не» и «нет» приводит к двум нежелательным последствиям:

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

- а) у собеседника возникает ощущение неуверенности в том, что все, о чем вы говорите, правда;
- б) слушатель не замечает частицу «не», воспринимая предостережение или возражение как сигнал к действию.

Например, вы говорите: «Это не портит», — и клиенту сразу хочется проверить, так ли это. У покупателя возникает ассоциация: «Может испортить».

Вместо частиц «не» и «нет» следует использовать позитивную формулировку:

Негативная формулировка	Позитивная формулировка
Это не портит инструменты	Это безопасно для инструментов
У вас не будет проблем с качеством обработки	Вы будете уверены в качестве обработки
Не делайте так	Сделайте по-другому

Начинать фразу со слова «нет» — дурной тон. Вместо того чтобы произносить «нет» в тех случаях, когда «да» сказать невозможно:

- 1) предложите альтернативу, при этом замена должна быть адекватной:

Негативная формулировка	Позитивная формулировка
Мы не можем изменить систему вентиляции в вашем холодильном отделении	Мы можем предложить вам наши фирменные емкости с плотно закрывающимися крышками

- 2) скажите, при каких условиях может быть дан положительный ответ. Например: «Да, возможны скидки при заказе на большую сумму»;
 - 3) спросите, почему это важно для клиента и что он под этим подразумевает.
2. Слово «если» мешает нам достичь взаимопонимания, в частности, при обсуждении дальнейшего сотрудничества.

«Если вам понравится...» — следовательно, я допускаю, что может не понравиться.

В этой ситуации лучше использовать слово «когда» или будущее время. Например: «Когда вы убедитесь, что...»

3. Следует избегать категоричных заявлений.

Негативная формулировка	Позитивная формулировка
Я считаю	Я думаю
Вы должны	Вы можете

4. Слово «придется» несет смысловую нагрузку принуждения.

Предпочтительнее сказать: «будет возможность...», «...можно», «лучше...»

Негативная формулировка	Позитивная формулировка
Вам придется переучить ваших продавцов	У вас будет возможность получить нашу специальную услугу – бесплатное обучение вашего персонала
Вам придется выделить отдельную витрину для этого товара	Лучше выделить отдельную витрину, это позволит привлечь больше покупателей

5. Вопрос «что вам не нравится?» или «что вас не устраивает?» заставляет сконцентрироваться на негативной оценке.

Услышав подобный вопрос, человек сам себя «накручивает», и вывести его потом из этого состояния довольно сложно.

Например, заказ уже готов, а клиент говорит: «А мне это не подходит!»

Негативная формулировка	Позитивная формулировка
Что вам не нравится?	Как вы себе это представляете?
Что вас не устраивает?	Что можно улучшить?

5. Слова «дорого», «дешево», «купить» и «продать» употребляемы при общении с посредниками, но не подходят в работе с конечным потребителем.

Негативная формулировка (с расшифровкой смысла)	Позитивная формулировка
Дорого (нужно расстаться с большой суммой денег)	Престижная цена, подтверждающая подлинность и уровень товара

Негативная формулировка (с расшифровкой смысла)	Позитивная формулировка
Дешево (некачественно, не престижно)	Экономично
Удешевить (ухудшить)	Подобрать для вас оптимальный по цене вариант
Продать (впарить, всучить)	Предложить
Купить (расстаться с деньгами)	Приобрести

6. Слова-проговорки (в общем-то, в принципе, как бы) снижают доверие к последующим словам.

Негативная формулировка	Позитивная формулировка
В общем-то неплохо смотрится	Это смотрится хорошо

Когда в вашей в речи в большом количестве встречаются слова в «общем-то», «как бы», «в принципе», вам и верить будут «как бы» и «в принципе».

Мы нынче как бы все глупеем —
 Все стали как бы забывать,
 Что как бы даже не умеем
 Без «как бы» пару слов связать.
 Добро бы было как бы в дело,
 Пусть даже как бы наугад.
 А то ведь как бы неумело
 И чаще как бы не попад.

(Ю. Вахдаев, Арзамас)

(Подробно эта тема будет рассмотрена в разделе «Верю — не верю».)

7. Слова, требующие пояснения, необходимо разъяснять.

Например, в некоторых компаниях существует профессиональный сленг. Необходимо иметь в виду, что не всем он понятен, а следовательно, у кого-то из клиентов его употребление может вызвать раздражение. Если вы работаете в иностранной компании, при этом владеете английским языком и специфической англоязычной терминологией, следует помнить, что вашим клиентам и партнерам она, вероятно, непонятна, что тоже может вызвать недовольство («А что он выпендривается?»). По-

этому старайтесь избегать специфической терминологии, которая не является общепринятой на том рынке, где вы работаете.

Негативно звучащие термины следует заменять на нейтральные или позитивно звучащие:

Негативная формулировка	Позитивная формулировка
Сильный раздражающий запах	Специфический запах
Внутренности, начинка	Внутреннее наполнение, внутреннее устройство
Грязный раствор	Использованный раствор

8. Нужно учитывать ограничения, выражаемые словами «всего», «целых» (прием техники рефрейминга*).

Негативная формулировка	Позитивная формулировка
Целая неделя (если важно быстро)	Всего семь дней
Всего три средства	Средства для каждого этапа обработки
Всего три недели (а хотелось бы дольше)	Целых три недели

9. Следует избегать употребления слов «проблема», «затруднения», «не устраивает».

Негативная формулировка	Позитивная формулировка
Это не проблема	Легко можем сделать
Какие у вас проблемы?	Что вы хотели бы обсудить?
	Что хотелось бы улучшить?

Воспользовавшись этими советами, вы сможете легче и быстрее убеждать людей, не меняя выбранных инструментов. Эти правила позволят вам избегать ситуаций, когда клиент становится раздраженным или предубежденным против вас на интуитивном уровне.

* Рефрейминг — прием, позволяющий иначе интерпретировать те или иные ситуации.

ГЛАВА 3

ИСКУССТВО ЗАДАВАТЬ ВОПРОСЫ

Существует забавная байка про Билла Клинтона, который больше всего (по крайней мере в нашей стране) известен своими любовными похождениями. Во время дознания, касающегося его очередной любовной истории, его спросили: «Правда ли, что у вас была любовная связь с такой-то в течение 10 месяцев?» На этот вопрос Клинтон уверенно ответил: «Нет, это неправда». Дальнейшее расследование, уж не знаю, как именно его проводили, показало, что любовная связь существовала. Клинтону была предъявлена претензия: «Как вы могли солгать под присягой?!» На это он заявил, что сказал чистую правду, потому как утверждение о любовной связи в течение 10 месяцев не соответствовало истине: роман длился целый год. Говорят, эта оплошность стоила следователю карьеры.

Так же и мы можем оказаться в невыгодном положении из-за оплошности или добиться успеха в зависимости от того, умеем ли мы задавать вопросы и правильно ли применяем это умение. От того, как сформулирован вопрос, часто зависит, получим ли мы нужный нам ответ.

На что здесь следует обратить внимание:

- Позитивные вопросы

Негативно сформулированный вопрос может привести к тому, что мы изначально подсказываем клиенту отрицательный ответ.

В советское время бытовал анекдот: «Почему в наших магазинах дефицит необходимых товаров? Потому что все покупатели приходят и спрашивают: “У вас колбасы нет? У вас мяса нет?”».

ЗАДАНИЕ 1

Переформулируйте вопросы так, чтобы они звучали позитивно.

- Не хотели бы вы попробовать этот вариант?
- Не может ли вас заинтересовать наше сотрудничество?
- Вам это понравилось, не так ли?
- Не могли бы вы подсказать?
- Не задумывались ли вы о том..?
- Скажите, а вы не замечали, что..?

● Закрытые вопросы

Закрытые вопросы — это вопросы, на которые клиент примерно с одинаковой вероятностью может ответить как «да», так и «нет». Следовательно, эти вопросы нецелесообразно использовать тогда, когда наша задача — убедить сомневающегося клиента. Поэтому делаем для себя вывод: закрытые вопросы следует применять лишь тогда, когда мы хотим выяснить факты.

● Открытые вопросы

Подробно этот вид вопросов рассмотрен в главе «Мотивы и потребности клиента». Главное, что необходимо помнить, — открытые вопросы действенны лишь тогда, когда необходимо не столько оказать влияние, сколько лучше понять потребности клиента.

● Альтернативные вопросы

Это один из самых эффективных видов влияния и убеждения в переговорах при продажах.

Прием основан на том, что человеку предлагается сделать выбор. Поэтому когда нам важно, чтобы человек сделал прогнозируемый выбор, следует использовать именно альтернативные вопросы: «Вы будете пить чай с сахаром или с лимоном?» (заметьте, вопрос о чае уже и не стоит). Альтернативные вопросы можно использовать в различных случаях:

1. Альтернативный вопрос с заданным выбором.

Это как раз про чай с сахаром или с лимоном. Формулируя такие вопросы, очень важно помнить, что обе альтернативы должны быть выгодны вам. Иначе вы можете проиграть. Вопросы такого типа очень удобны, когда мы хотим договориться о встрече или о телефонном звонке для решения какого-то вопроса, когда нам важно получить подтверждение, что клиент заинтересован в нашем предложении. Например:

- Вам удобнее встретиться на нашей территории или у вас в офисе?
- В этой модели вам больше нравится ее дизайн или технические характеристики?
- Мы можем принять окончательное решение прямо сейчас или завтра, когда вы ознакомитесь с деталями предложения?
- Мы сразу попробуем работать с полным ассортиментом или начнем с тестовой партии?
- Вы приобретете аксессуар X или Y?
- Мне лучше встретиться сразу с вами или сначала с вашим товароведом?
- Вы предпочтете получить скидку или подарок при покупке?
- Дизайн-проект для установки мебели вы сделаете своими силами или воспользуетесь услугами нашего дизайнера?
- Вы сами заполните контракт или мне это сделать для вас?

2. Альтернативный вопрос, в котором один вариант выглядит более выгодно, чем другой, — работа на контрасте.

Этот вид альтернативных вопросов полезен, когда нам нужно «сдвинуть» человека со стереотипа или перевести его на другой вариант сотрудничества или тип покупки, более выгодный для нас: *«Девочка, что ты хочешь: с нами на дачу или чтобы тебе тут голову оторвали?»* (героиня Фаины Раневской из фильма *«Подкидыш»*, известная по фразе: *«Муля, не нервируй меня!»*)

Примеры таких вопросов:

- Вам удобнее решить все сейчас или потратить время, чтобы приехать еще раз?
- Вы хотели бы купить самые дешевые туфли или те, которые при этом еще будут удобными?
- Скажите, вам важна цена товара как таковая (вопрос посреднику) или то, сколько вы сможете на нем заработать?
- Вам важна только цена или качественные характеристики тоже имеют значение?

ЗАДАНИЕ 2

Далее описаны ситуации и приведены заданные в связи с этим вопросы. Переформулируйте их так, чтобы получить выгодные для вас ответы.

- а) Необходимо перевести часть клиентов с одной системы оплаты на другую, более выгодную для клиента. Клиентам задают вопрос: «Вы предпочитаете работать и дальше с отсрочкой платежа или перейти на предоплату?» Все клиенты выбирают первый вариант.
- б) Клиенту предлагается более дорогой тур. «Вы предпочитаете отдыхать дешево или хорошо?» Ответ: «И то и другое».
- в) Клиенту предлагается продвинутая с технической точки зрения модель изделия: «Вы предпочтете более современную модель или консервативную?» Ответ: «Лучше то, что проверено временем и дешевле».

3. Альтернативный вопрос при ограниченном выборе.

Нет ничего глупее, чем спросить клиента: «Какой цвет вы предпочтете?» — а потом долго и нудно объяснять, почему именно этого цвета у вас и нет. Поэтому если у вас ограниченный выбор каких-либо условий, моделей, схем работы, времени для встреч и т. п., включайте этот выбор в ваш вопрос изначально в виде заданных альтернатив.

Случай из жизни: клиента спрашивают, когда ему удобно приехать на презентацию в офис компании на следующую

щей неделе. «В среду», — отвечает клиент. «А вот на следующей неделе презентации будут проходить как раз во вторник и четверг», — отвечает сотрудник. «Вы что, издеваетесь?!» — справедливо возмущается клиент.

Многие из перечисленных вопросов вы встретите в других разделах. Помните главное: от того, как вы задали вопрос, зависит результат. Готовить «правильные» вопросы не менее, а может быть, и более важно, чем подбирать аргументы.

Один сотрудник хотел работать только с клиентами, которые были ему особенно интересны. Когда он попросил об этом руководство, то получил отрицательный ответ. Тогда он поставил вопрос иначе: «Вы хотите, чтобы я работал с теми клиентами, с которыми я наиболее результативен и эффективен?» Руководитель ответил утвердительно. Тогда сотрудник задал еще один вопрос: «Вы решаете, кому какой заказ передавать?» И снова получил положительный ответ. «То есть вы можете передавать мне именно тех клиентов, с которыми я максимально эффективен?» Так он добился своего.

▼ Ответы к заданиям

ЗАДАНИЕ 1. *Переформулируйте вопросы так, чтобы они звучали позитивно.*

- *Не хотели бы вы попробовать этот вариант?* — Вы хотели бы попробовать именно этот вариант или вариант А?
- *Не может ли вас заинтересовать наше сотрудничество?* — Что вас может заинтересовать больше в нашем сотрудничестве — возможность увеличить прибыль или долю рынка?
- *Вам это понравилось, не так ли?* — Что вам в этом больше всего понравилось?
- *Не могли бы вы подсказать?* — Скажите, пожалуйста.
- *Не задумывались ли вы о том..?* — Вы сталкивались с тем, что..?
- *Скажите, а вы не замечали, что..?* — Вы замечали, что..?

ЗАДАНИЕ 2. Далее описаны ситуации и приведены заданные в связи с этим вопросы. Переформулируйте их так, чтобы получить выгодные для вас ответы.

- а) Необходимо перевести часть клиентов с одной системы оплаты на другую, более выгодную для клиента. Клиентам задают вопрос: «Вы предпочитаете работать и дальше с отсрочкой платежа или перейти на предоплату?» Все клиенты выбирают первый вариант.

Вы предпочитаете платить так же, как раньше, или сэкономить достаточно значительную сумму, перейдя на предоплату?

- б) Клиенту предлагается более дорогой тур. «Вы предпочитаете отдыхать дешево или хорошо?» Ответ: «И то и другое».

Вы предпочитаете хорошо отдохнуть или для вас важна только цена, а качество отдыха не имеет значения?

- в) Клиенту предлагается продвинутая с технической точки зрения модель изделия: «Вы предпочтете более современную модель или консервативную?» Ответ: «Лучше то, что проверено временем и дешевле».

Вы предпочтете более современную модель, которая надолго останется актуальной, или ту, которую в скором времени все равно придется менять и снова тратить деньги?