



Мастерство работы со словом

Карстен Бредемайер

ПРОВОКАЦИОННЫЕ ПРОДАЖИ

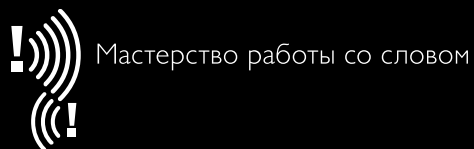
КАК ВЫГОДНО
ПОДАТЬ СЕБЯ
И СВОЙ ТОВАР

Karsten Bredemeier
Ilona Gross

PROVOKATIVES VERKAUFEN?

GesprächsVerführung

orell füssli Verlag AG



Карстен Бредемайер
Илона Гросс

ПРОВОКАЦИОННЫЕ ПРОДАЖИ:

Как выгодно подать себя и свой товар

Перевод с немецкого



Москва
2007

УДК 339.13;658.84;65.013
ББК 65.291.34;88.4
Б87

Переводчик С. Ванеев
Редактор Н. Галактионова

Бредемайер К.

Б87 Провокационные продажи: Как выгодно подать себя и свой товар / Карстен Бредемайер, Илона Гросс; Пер. с нем. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — 180 с. — (Серия «Мастерство работы над словом»).

ISBN 978-5-9614-0504-1

Что общего между продавцом пылесосов и кандидатом в президенты? Карстен Бредемайер точно знает что! Цель и того и другого — продажа, только первому нужно продать товар, а второму — себя, и как можно выгоднее. Слово «продажа» поэтому понимается в книге широко: оно означает как собственно работу с покупателем, так и презентацию товаров, услуг — и, конечно же, личности говорящего.

В основе любой успешной продажи лежит умение правильно выстроить диалог, занять в нем ведущую позицию и склонить собеседника купить определенный товар или принять нужное вам решение. Ключевыми понятиями здесь становятся «восприятие», «воздействие», «манипуляция». Автор известных бестселлеров «Черная риторика» и «Искусство словесной атаки» щедро делится с читателем секретами влияния на любого собеседника, будь то обычный клиент автосалона или представитель крупной фирмы, от которого зависит подписание важного контракта.

Книга будет полезной продавцам-консультантам, менеджерам по сбыту, рекламистам и рекламодателям, руководителям различного ранга и всем тем, чьей профессией является завоевывать «территорию внимания» людей.

УДК 339.13;658.84;65.013
ББК 65.291.34;88.4

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами без письменного разрешения владельца авторских прав.

ISBN 5-9614-0424-2 (серия)
ISBN 978-5-9614-0504-1 (рус.)
ISBN 3-280-05099-5 (нем.)

© Orell Füssli Verlag AG, Zürich, 2006
© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Бизнес Букс», 2007

СОДЕРЖАНИЕ

Основные положения техники провокационных продаж —
провоцирующее вступление 9

1 Что такое Гарвардская модель и как с ней бороться:

Провокационные продажи	13
1.1. Вместо совместных решений — разница интересов!	19
1.2. Вместо ориентации на консенсус — сознательное управление собеседником!.....	20
1.3. Вместо дипломатических экивоков — открытое выражение позиции!.....	21
1.4. Вместо паритетности — доминирование!	22
1.5. Вместо отрешения от психологии — психологизм в ведении диалога!	23

2 Социопсихологические основы поведения

в процессе провокационных продаж	25
2.1. В провокационных продажах опирайтесь на силу ЭПА — эмоционально-позитивного аттрактора	27
2.2. Успех в провокационных продажах основывается на последовательной подготовке. Делайте домашнее задание!	31
2.3. Разработайте для провокационных продаж свой собственный, специфический тест Генри	45
2.4. Насадите приманку на крючок провокационной продажи....	46
2.5. Должен ли я говорить только о преимуществах товара, или стоит упомянуть и о его недостатках? Я предлагаю конкретную модель или альтернативы?.....	48
2.6. Тонкая, подчеркнутая похвала как один из приемов соблазнения словом (техника антиэгоцентризма).....	52
2.7. Опирайтесь в провокационных продажах на самое распространенное заблуждение других	58

2.8. Избегайте реплик-киллеров и с осторожностью иронизируйте над собой	60
2.9. Оставьте за покупателем право на небольшие тайм-ауты	63
2.10. Убеждайте клиента в необходимости вашего товара или услуги наглядно	64
2.11. Используйте в провокационных продажах эффект ясновидения — создайте доверие к себе провокационно-игровым способом!.....	65
2.12. Умело распределяйте в своей команде функции продавца и консультанта!	68
2.13. Разрабатывайте и постоянно улучшайте вашу индивидуальную технику убеждения во время презентаций и переговоров с покупателями!	69
2.14. Настойчивее, чем когда-либо, используйте в провокационных продажах рекомендации и советы!.....	72
2.15. В провокационных продажах тоже действует «правило взаимности»	75
2.16. Используйте в провокационных продажах принцип контраста: опирайтесь на конкурентные преимущества!..	79
2.17. Используйте в провокационных продажах «опорные пункты» и «базовые ловушки», а о продаже и деньгах думайте в последнюю очередь	80
3. Общайтесь с клиентами напрямую!	95
4. Призывы и вопросы	99
4.1. Магия призывов и вопросов при ведении диалога и получении информации.....	99
4.2. Логика и классификация призывов.....	106
5. Целостный подход и целостные методики в провокационных продажах.....	119

5.1. Модель программирования в провокационных продажах	120
5.2. Модель распрограммирования в провокационных продажах	129
5.3. Модель перепрограммирования в провокационных продажах	132
5.4. Модель стабилизации в провокационных продажах	133
5.5. Модель дестабилизации в провокационных продажах	134
5.6. Модель смены парадигм в провокационных продажах	138
5.7. Обусловливание	142
5.8. Постоянное нарушение иницилирующих цепочек.....	142
5.9. Ограничение умственной активности клиента в провокационных продажах	144
6 Заставьте тело разговаривать!	147
6.1. Волшебная сила кивания	147
6.2. Мощный эффект прямого обращения и визуального контакта	148
6.3. Направляющие формулировки.....	148
6.4. Тело тоже продает	151
7 Идем в наступление: искусство словесной атаки (методика Карстена Бредемайера)	153
7.1. Touch, Turn, Talk	155
7.2. Обратная связь	157
7.3. Различные варианты ответов на вопросы.....	159
8 Время подводить итоги.....	165
8.1. Как вы реагируете на вопросы?	165
8.2. О чем говорят ваши действия?	167
8.3. Насколько продолжителен ваш успех?	167
Список литературы.....	171

Основные положения техники провокационных продаж — провоцирующее вступление

*Модную вещь продать легко.
Но попробуйте сначала сделать ее модной!*

Gigant, девиз 2003 года

Техника провокационных продаж имеет два направления. С одной стороны, она отражает все известные на сегодня способы, методы и виды продаж — естественно, подходя к ним критически. С другой стороны, это особое искусство достигать желаемого на все сто процентов, четко и реалистично определяя цели диалога и используя все языковые, а также социопсихологические средства, методы и приемы его ведения.

Это искусство убеждать, соблюдая — или собственным волевым решением изменяя типовые условия и контекст диалога, это умение сознательно переступить через интересы другого.

Настал час новой концепции продаж. Многочисленные продавцы и консультанты давно уже пытаются найти новые способы успешного ведения диалога с клиентом и, как следствие, заключения большего количества договоров в кратчайшее время и на длительный срок.

Успешное воздействие на собеседника является основой всей социальной коммуникации, которая на определенных этапах сделки предполагает наличие у продавца способности воздействовать на покупателя, а также самодисциплины. Что касается покупателя, то он сначала должен пройти психологическое (пере)программирование или (де)стабилизацию.

Овладеть всеми тонкостями в деле продаж удастся лишь немногим высококлассным продавцам. При этом они, к сожалению, часто действуют либо исключительно на основе своей интуиции, либо имея довольно ограниченное представление об отдельных ступенях данного процесса. Поэтому мы настаиваем на совершенно иной концепции. Отталкиваясь от привычных стилей коммуникации и современных психологических знаний, наша концепция предлагает соответствующие альтернативы и описывает новые практические способы продаж. Применяя их, продавец может быть уверен: впечатление, что ему можно доверять, сохранится и даже усилится.

Мы покажем вам конкретные образцы — что говорить, как вести себя и как мыслить, проявляя настойчивость в разговоре с покупателем. Имея провокационную основу, эти образцы позволяют сбивать клиента с толку и тем самым снова и снова достигать успеха. Знакомство с ними будет полезно как новичкам, так и состоявшимся профессионалам.

На наш взгляд, необходим абсолютно новый подход к продаже. Ибо:

- Германия — это не только пустыня сервиса, но еще и пустыня продаж, где сервис, и без того безупречный, начинает работать либо после продажи, либо одновременно с ней.
- Каждый разговор с покупателем, в котором не используется весь потенциал приемов убеждения и лежащих в их основе социопсихологических знаний и опыта, можно сравнить с медленным, но решительным убийством клиента.
- Провокационная продажа не связана с процессом познания, это вопрос обмена опытом: прошлым и настоящим.
- Первокласная провокационная продажа на 90 процентов зависит от первокласной подготовки.
- Требование искренности тормозит процесс совершенствования, и лишь немногие неустанно работают над собой с целью стать искренними!
- Провокационная продажа символизирует победу над своеобразным законом о хранении оружия, регулировавшим процессы про-

даж. Эта победа достигнута силой языка, которая крепко связывает партнеров в диалоге.

- Успешно «соблазнить» покупателя возможно лишь в том случае, если продавец отлично владеет техникой и методами ведения диалога.
- Методы и техника провокационной продажи зависят от цели диалога, его хода и от собеседника.
- Существовавшая ранее психология продаж зачастую вырабатывала у продавцов восприятие потенциального клиента как чрезвычайно сложно устроенного существа.

Современная психология продаж, напротив, давит на продавца-консультанта объяснениями того, что с ним происходит, — и порой основным и притом шокирующим объяснением является то, что с ним ничего особенного не происходит. В этом случае необходимо что-то менять.

- Провокационная продажа — это современная разновидность жесткого маркетинга, которая принимает во внимание (социо)психологические образцы поведения и делает ставку на выразительность коммуникации.
- Провокационная продажа дает всем участникам переговоров четкий ориентир в профессиональном разговоре о товарах или услугах, при этом благодаря аналитическому подходу развивается безошибочное чувство языка — как и способность не делать неправильных выводов из несуществующих фактов.
- Мы подготовили материал о провокационных продажах не столько для тренинга мотивации, сколько для тренинга коммуникации. Ведь сколько мучений плохому продавцу доставляют триста шестьдесят пять разочаровывающих дней, в которых он находится под давлением продаж.
- Хороший продавец, напротив, проводит эти дни с ясным осознанием того, каким импульсам в продажах должен подчиняться он, а какие — подчинять себе.

- Провокационные продажи являют собой искусство провоцировать желаемый успех в продаже.
- Неопределенные высказывания из разряда: «Успех в продаже достается мне легко!» — это ничем не подтвержденные амбиции дилетантов, балансирующих без шеста и сетки над пропастью всего непредсказуемого, ошибочно полагаясь лишь на собственные умения, которые невозможно передать никому другому.

Кстати: маленький совет тем, кто слишком скептически относится к этому проекту. Не пребывайте так долго в убеждении, что знаете все лучше других, лелея при этом свое несовершенство. Отнеситесь к этой теме позитивно — даже если в конце вы скажете: а я уже знал, как все это действует.

Приятно провести время за чтением и осмыслением отдельных моментов (станет ли результатом этого одобрение — или полный пересмотр ваших сегодняшних поступков и действий) желают вам

Карстен Бредемайер

Илона Гросс,
руководитель компании
Bredemeier by Partners GmbH

Почтовый адрес:

Dr. Karsten Bredemeier
Im Wolfsgarten 4
D-53819 Neunkirchen
www.dr-bredemeier.de

Ilona Gross
Killerstrasse 6
D-82166 Gräfelfing
www.bredemeierbypartners.de

горячая линия:
+ 49 (0) 172/ 240 44 44

горячая линия:
+ 49 (0) 176/ 22 60 73 46

Что такое Гарвардская модель и как с ней бороться: Провокационные продажи

Германия, май 2005 года. Вот такая беседа между покупателем и продавцом услуг состоялась на семинаре по повышению квалификации руководителей фирмы — крупнейшего конкурента компании Deutsche Telekom. Семинар назывался «Искусство убеждать» и проходил в одном из конференц-отелей, расположенном в регионе между реками Рейн и Майн. Кроме топ-менеджеров, на нем присутствовали и несколько менеджеров по продажам.

В перерыве к участникам семинара подошла сотрудница отеля, координирующая сервисное обслуживание здания, и сказала: «Ваша компания так часто пользуется услугами нашего отеля для проведения мероприятий, что мы хотели было принять ваше предложение провайдерских услуг и отказаться от дальнейшего сотрудничества с Deutsche Telekom. Но я не знала, сколько времени займет переключение. В сервисной службе мне ответили, что на эту процедуру может уйти три дня. Нас это не устраивает. Мы не можем себе позволить остаться так надолго без доступа в Интернет, ведь это означает колоссальные убытки для нас! Поэтому мы все-таки остаемся на обслуживании Deutsche Telekom.

— Сколько-сколько? Три дня?! — удивленно переспросил один из руководителей компании.

— Да, три!

— Ну, знаете, если речь действительно идет о трех днях, то это означает лишь одно: Deutsche Telekom как бывший монополист просто не хочет переключаться быстрее!

— Вполне возможно. Но, к сожалению, мы не можем ждать целых три дня, даже если ваше предложение звучит столь заманчиво. Как я

уже сказала, мы будем и дальше пользоваться услугами Deutsche Telekom с их t-online.

Этот диалог длился минут десять, и клиентка все больше укреплялась в мысли о том, что переключение займет три дня, и все это время их отель будет страдать без связи.

В ходе разговора все его участники по меньшей мере 15 раз произнесли словосочетание Deutsche Telekom, однако никто ни разу не упомянул имени родной компании.

В итоге Deutsche Telekom крепко засел в голове потенциальной клиентки; она уже ощущала себя крупным специалистом в этой области, поскольку знала, что фаза переключения составит три дня. Ее собеседники повели себя пассивно и не смогли привести убедительных доводов в свою пользу.

Наконец, один руководитель отдела пообещал в кратчайшие сроки собрать необходимую информацию и подготовить отелю новое предложение. Однако с мая по август так ничего и не было сделано. Поразительное отсутствие таланта продавать!

Вывод: Германия — это не только пустыня сервиса, но еще и пустыня продаж.

Теперь от этого примера перейдем к нашей концепции.

- *Гарвардская модель ведения переговоров* — это обращение к взаимному сотрудничеству, основанное на идеализме и брехтовской вере в «доброту человека» напротив тебя. Эта модель ставит на первое место коллективное получение удовольствия от обслуживания клиента, но не саму продажу. И в то же время в ней проклевывается едва заметный эгоизм, идущий вразрез с ее принципами. Призывая к братанию и энергично размахивая лозунгом: «Вместе мы — сила!», эгоист никогда не поступает своими интересами и в душе презирает своего партнера.
- Техника провокационных продаж имеет два направления: с одной стороны, в ней используются и критически анализируются все известные на сегодня способы, методы и виды продаж. С другой стороны, это особое искусство достигать желаемого на сто процентов, четко и

реалистично определяя цели диалога и используя все языковые, а также социопсихологические средства, методы и приемы его ведения.

Это искусство убеждать, соблюдая — или сознательно изменяя типовые условия и контекст диалога, это умение сознательно переступать через интересы другого.

С какой целью подчеркивается это различие?

Почти все семинары по продажам, тренинги и курсы повышения квалификации продавцов базируются на Гарвардской модели. Порою кажется, что она стала единственным рецептом успешных продаж, который «прописал» еще в 1983 году декан факультета маркетинга Гарвардского университета Теодор Левит: «Время быстрых завоеваний прошло!»

Таким образом, выражение «общая стоимость продукта или услуги» (Карл Цейс / Томас Гордон) приобретает совершенно иное значение. В центре внимания оказывается последовательное налаживание связи с покупателями. Чтобы сделать эти связи долгосрочными или по меньшей мере среднесрочными, необходимы значительные издержки. А идея создания сетевой торговли придала процессу продаж еще большую комплексность.

Традиционное противостояние продавца и покупателя породило как победителей, так и побежденных. Бремя нерешенных проблем усложнило отношения еще сильнее, и недовольство участников конфликта, а также заинтересованных сторон вызвало тогда к жизни «беспроектную» Гарвардскую модель.

Однако в наше время долгосрочные проекты с хорошо продуманной стратегией приобретают все меньшее значение. Время в области продаж бежит все быстрее. И тот, кто сегодня работает в ней вяло, завтра может оказаться не у дел.

«Жадность не порок!» — этот девиз шагнул уже далеко за пределы сети магазинов электроники Saturn, проникнув как в промышлен-



Формулировка-провокация

Каждый деловой разговор, в котором продавец не выкладывается, не использует всего потенциала разнообразных способов, средств и методов убеждения (словесного «соблазнения» покупателя) и лежащих в их основе социопсихологических знаний и опыта, можно сравнить с медленным убийством клиента.

ность, так и в торговлю. Охотники купить добротный товар по дешевке признают только низкие цены, причем состоятельные люди часто прикрываются маской безденежья, мотивируя свою позицию скряжностью экономить. Всевозможные «программы по сокращению расходов» разрабатываются и широко известными «стратегическими консультантами». McKinsey, Bain, Booz Allen и другие лезут из кожи для того, чтобы внедрить «новые» стратегические концепции и во всеуслышание заявить об этом.

Жесткий маркетинг возбраняется — конечно, ведь редкий клиент выносит, когда его берут на абордаж...

И все-таки истина где-то посередине! Именно поэтому мы и объявляем о начале сезона «провокационных продаж»!

То, с какой необдуманностью совершается это «убийство», демонстрируют несколько типичных примеров из различных отраслей, где процесс сбыта оттачивался на основе традиционных кооперативных принципов продаж.

- Целых полтора года с того момента, как угнали мой автомобиль, я продолжал получать письма от компании Audi AG — они, видите ли, хотели знать, доволен ли я своей S8 и фирменным сервисом. Можете себе представить, какую досаду и раздражение вызывали у меня эти послания!..
- Концерны Porsche и Volkswagen дают своим дилерам четкие указания относительно корпоративного дресс-кода, однако продавцы продолжают одеваться кто во что горазд, дестабилизируя имидж компании. Очень жаль, ведь фирменные костюмы продавцы могут поискать хотя бы на собственных витринах, где те выставляются вместе с товаром! Так не пора ли отказаться от излишней консервативной элегантности и носить под пиджаком фирменную одежду? Вреда от этого уж точно бы не было.
- И, наоборот, на острове Тенерифе крупная местная дорожно-строительная фирма одела своих рабочих в фирменные спецовки, тем самым ежедневно рекламируя свое предприятие на улицах.

- А вот фирма Adidas неделями публиковала рекламу под девизом «Мой Adidas», обещая разработать индивидуальные кроссовки для каждого покупателя — так, как это делается для профессионалов, с учетом манеры бега и персональных особенностей стопы. Кроме того, покупателю предоставлялась дополнительная услуга: на кроссовках могли вышить его имя. Это стоило еще дороже, но зато предоставлялась возможность выбора дизайна. Тот, кто откликнулся на эту рекламу, сразу попадал в тупик, поскольку вдруг выяснилось, что эти услуги оказывает только специалист... и только в Берлине. Но разве у каждого есть возможность часто бывать в столице?! Если же это обстоятельство не отпугнет вас, то вы получите персональный «документ» с вашими данными...
- Известный автосалон в Бонне с подачи начальника отдела сбыта развивает идею «последовательной обязательности». Однако единственный, кто по-настоящему придерживается ее, — это специалист по сервису из партнерской компании, который вмешивается во все, «иначе пиши пропало»! А директор фирмы ведет себя скорее как муниципальный служащий: назначает личную встречу, но даже после повторной договоренности не является на нее: «Как-то не получилось...».
- Спустя год после покупки нам пришлось вернуть в салон кабриолет моей жены, поскольку крыша закрывалась неправильно, и машина почти четыре недели провела в мастерской. Автомобиль такого же класса напрокат нам, конечно, не предоставили, и при оформлении возврата директор салона бормотал что-то невнятное: «Должно быть, ваша жена каким-то образом деформировала направляющую крыши!» В довершение ко всему «счастливого обладателя» данного авто ждала еще одна «приятная» мелочь: договор о расторжении купли-продажи никак не мог дойти до производителя — и это по прошествии двух месяцев!
- Еще пример. Представьте, что вы заказываете через туристическое агентство TUI место для участия в обширной программе по укреплению здоровья, которая проводится в отеле «Botanico» — «одном из

ведущих отелей мира»; оформляете гостевой паспорт... Однако в самом начале программы вам заявляют: «Предъявите, пожалуйста, талоны на предоставление бесплатных услуг! К нам не поступало никакой информации из TUI, но вы не беспокойтесь, такое часто случается!» Зато в каталоге этого удивительного Wellness&SPA-отеля каждому гостю, который остановится в нем более чем на семь дней, обещают бесплатное пользование услугами — если, конечно, постоялец не забудет напомнить об этом, иначе воспользоваться льготами не удастся. И будьте внимательны: если с вами дети до шестнадцати, то вход в SPA-центр отеля для них закрыт — из-за недовольства других гостей...

- Культовым фильмом в последние годы была лента «Страсти Христовы» с Мелом Гибсоном в главной роли. Вот только продажа DVD-дисков и видеокассет компанией Paramount в Германии шла крайне медленно, хотя средства массовой информации громко трубили об этом фильме, высказывая противоречивые мнения. Менеджеры по сбыту и консультанты, казалось бы, пытались делать свое дело: «Несмотря на то, что фильм по многим пунктам заслужил низкую оценку критиков, все-таки желательно, чтобы вы его посмотрели!..»

Однако дилеры и зрители колебались довольно долго. Моя девятилетняя дочь Аник наверняка задала бы провокационный вопрос: «Эй, — неужели дяденьки продавцы больше ничего не заметили?!»

И ведь можно было при желании повернуть дело иначе: «Поскольку отзывы о фильме довольно противоречивы, то вам просто необходимо посмотреть его своими глазами, а потом рекомендовать его покупателям! А уж мы позаботимся о броских плакатах и прочих приманках для глаза! Подключайтесь к дискуссии о фильме!»

- В одном известном бутике покупательница пожелала примерить несколько вещей. Продавщица с чрезвычайно занятым видом катит мимо нее тележку: «Осторо-о-ожно!» Затем, оставив тележку в покое, она обращается к клиентке: «У нас разрешается брать в примерочную не больше трех вещей!»

Дама, с двумя чемоданами и сумкой в руках, замирает перед кабинкой.

— Что вы хотите примерить в первую очередь? — спрашивает продавец.

— Мне понравился вот этот изумрудный пуловер, но мерить я его не буду, поскольку беру его в любом случае, — отвечает клиентка и вытаскивает пуловер из груды нарядов, висящих на ее руке. Тем самым количество артикулов уменьшается на единицу. Продавщица берет пуловер и откладывает его в сторону. Лишние вещи она возвращает на свои места. Утратив интерес к примерке, дама выходит из кабинки и оставляет лежать — вместе с тремя любовно отобранными вещичками — и тот самый изумрудный пуловер.

«Разрешите мне пройти еще раз», — говорит продавщица и снова провозит мимо покупательницы контейнер с одеждой. При этом она вопросительно смотрит на даму: «Ничего не подобрали?» И та отвечает: «Подобрать-то подобрала, но ничего не беру».

Итак, некоторым образом все функционирует, но не всегда так, как хочется или как договорились. Обещания быстро превращаются в оговорки... и это после двадцати лет существования Гарвардской модели.

Модель эта, несомненно, достойна внимания, но ее коммуникативные аспекты оставляют желать лучшего. Вероятно, эти проблемы не связаны с моделью напрямую и возникают из-за отсутствия необходимых коммуникативных навыков... *Let's go a different way! — Поидемте другим путем!*

Теперь сформулируем существенные отличия модели провокационных продаж от Гарвардской модели.

1.1. Вместо совместных решений — разница интересов!

Гарвардская модель в области продаж исходит из солидарной постановки целей, взаимоотношения партнеров в ней исключают наличие проигравших. Обе стороны ведут прямой и честный диалог, стремясь



1-минутная пауза

Итак, приступим! Опишите вашу сферу деятельности... и совершенное вами «медленное убийство клиента»:

достичь оптимального для всех результата. При этом они осознают, что для положительного исхода переговоров необходимы совместные усилия. Индивидуальные интересы разыгрываются во время переговорной партии открыто, здесь нет глубоко затаенной корысти, нет «джокера в рукаве» или карт, которые в один прекрасный момент вдруг оказываются краплеными.

Модель *провокационных продаж* строится на совершенно иных взаимоотношениях и опирается на современные социопсихологические знания. Здесь каждый участник диалога преследует собственные цели и пытается извлечь как можно большую выгоду для себя. Солидарность он проявляет лишь тогда, когда увеличивает количество собственных очков за счет возможного компромисса или добровольной отдачи очков собеседником. В конце концов это и есть его единственная «настоящая» цель, которой он стратегически подчиняет все остальные цели на данный момент. Если же игрок строит долгосрочные планы, то, конечно, может оказаться более важной и какая-то другая цель.

Обе модели базируются на порядочности и «моральной чистоте», однако Гарвардская модель сфокусирована на совместном достижении результата, а техника провокационных продаж нацелена на отказ от паритетности в пользу выраженного эгоцентризма.

Последний является неотъемлемой частью человеческой натуры — как дипломированный теолог, я более чем основательно изучил эту тему при написании диссертации по этике. «Понимание совести» — так она называлась. Конечно, что касается совести, то желательно использование как раз Гарвардской модели, — но ведь она является скорее конструктивистской, если не сказать утопической.

1.2. Вместо ориентации на консенсус — сознательное управление собеседником!

Гарвардская модель ориентирована на достижение консенсуса в диалоге; партнеры по переговорам «встречают» друг друга и принципи-



1-минутная пауза

Итак, приступим! Сделайте выводы применительно к вашей сфере деятельности:

ально придерживаются негласных правил ведения корректного разговора. Принцип такого «контролируемого диалога» построен на выражении Томаса Харриса «Мне хорошо — и тебе хорошо!». Эмоциональные выпады и прерывания собеседника во время проведения переговоров являются табу. Возможные конфликты улаживаются до начала дальнейшей деловой дискуссии.

Модель *провокационных продаж* создает целый калейдоскоп образцов проведения переговоров, вплоть до эскалации конфликтных ситуаций; кроме того, она предусматривает сознательное доведение собеседника до эмоционального возбуждения, а в определенных ситуациях предполагает отказ от мотивирования собеседника.

Продавец, придерживающийся модели провокационных продаж, четко осознает, что «соблазнение словом» представляет собой сознательное управление собеседником. С помощью непродолжительного использования этого подхода клиента можно убедить в чем-либо, а с помощью длительного — переубедить.

Подобная модель явно противоречит Гарвардской, влияние которой активно формировало культуру ведения переговоров в последние десятилетия, — по крайней мере в западных странах. Однако эта модель явно изжила себя, и многие топ-менеджеры оценивают ее шансы критически. Например, в области сбыта автомобилей над принципом «отсутствия проигравших» зачастую просто смеются и действуют по схеме: «Расшибись в лепешку, но исполни!».

1.3. Вместо дипломатических экивоков — открытое выражение позиции!

Гарвардская модель рекомендует использовать в общении мягкие, расплывчатые формулировки, которые привносят в диалог полутона и относительность. «Лишь бы не оскорбить партнера по переговорам!» — таково основное правило ведения диалога, которое запрещает излагать свою позицию четко и ясно, чтобы не вызывать конфликтных ситуаций. Во время разговора партнеры предпринимают те или

инные шаги, которые затем — после обоюдного утверждения — кладутся в основу следующего шага.

Подмена лиц в высказывании*, словечки *возможно, пожалуй, желательнее, мог бы, хотел бы, если это возможно* — список подобных ограничителей ясности просто бесконечен. Их сознательное употребление может привести к неосознанному абсурду. Блуждая в тумане формулировок, партнеры по переговорам ищут иголку в стоге сена.

Провокационная модель, напротив, отказывается от подобной языковой мягкотелости и умственного банкротства в пользу языка фактов. Главный редактор журнала *Focus* наверняка воскликнул бы в этот момент: «Факты! Факты! Факты!», поскольку *провокационные продажи* требуют четкого изложения позиции. Ведь слово «презентация» означает, по сути, «изложение своей позиции».

С большой охотой обсуждает *провоцирующий продавец* чью-либо точку зрения — но, как правило, он сам задает ее.

В то время как Гарвардская модель, активно используя так называемый *ограниченный код*, отказывается от оценки суждений, *провоцирующий продавец* опирается на *детально разработанный код*, на последовательное использование прилагательных и наречий для изложения и закрепления своей точки зрения.

1.4. Вместо паритетности — доминирование!

Одно из существенных отличий наших моделей состоит в том, что *продавец* — последователь Гарвардской модели стремится к ведению диалога на паритетных началах; он не ходит в наступление и избегает доминирования. Гарвардский «кодекс чести» запрещает соперничество и создание ритуалов.

Совсем по-другому действует *провоцирующий продавец*. Он жаждет занять доминирующую позицию, подтолкнуть клиента к покупке для него превыше всего, и поэтому он обязательно добивается успе-

* Очевидно, здесь имеется в виду замена формулировки, например, «Вы лжете!» на «Меня так огорчает, когда люди говорят неправду». — *Прим. ред.*

ха. Даже при активном участии собеседника в диалоге такой продавец держит нить переговоров в своих руках. Он борется за первенство в диалоге, прекрасно осознавая, что повернуть его в нужное русло можно лишь таким способом. Исходя из этого, можно сформулировать следующие правила.

- Для четкого позиционирования необходимы чеканные формулировки.
- Каждый ответ на вопрос или реакция на высказывание дает вашему собеседнику право задать новый вопрос.
- В определенных случаях — например, при обмене негативными высказываниями или упреками, — диалог становится неконтролируемым.
- К успеху переговоров ведет использование языка фактов.
- Оценки определяют позицию.
- Только доминирование в диалоге позволяет достигать желаемого результата.
- Кто спрашивает — тот восполняет собственный дефицит информации, а кто призывает собеседника к действию — тот ведет ход диалога!

1.5. Вместо отрешения от психологии — психологизм в ведении диалога!

Итак, остается лишь различие на психологическом уровне. Гарвардская модель отвергает подталкивание клиента к покупке, которое ведется с использованием приемов воздействия на подсознание.

Техника провокационных продаж, напротив, *использует* психологические методы работы с клиентами — по меньшей мере для выяснения позиций партнеров во время сложных переговоров. Грубо говоря, продавец, который не умеет применять

- программирование,
- распрограммирование,
- перепрограммирование,

- стабилизацию поведения,
- дестабилизацию поведения,
- обусловливание,
- ограничение умственной активности,
- смену парадигм

и другие простые социопсихологические приемы воздействия на покупателя, остается продавцом второго сорта.

И только тот, кто понимает эти механизмы техники провокационных продаж; тот, кто уже разобрался в них — причем неважно, использует он их или отвергает, — по праву может считаться перво-классным продавцом!



1-минутная пауза

Итак, приступим! Опишите вашу сферу деятельности и используемые вами речевые образцы:

Социопсихологические основы поведения в процессе провокационных продаж

Германия, некоторое время тому назад. На важном заседании одной известной консалтинговой компании выступает с речью один из ведущих сотрудников фирмы, выдвигаемый на должность генерального директора. В течение целого часа он горячо присягает на верность интересам фирмы, обосновывая свою стратегию и философствуя о будущем.

При этом он по меньшей мере 14 раз произнес название основного конкурента, однако ни разу не упомянул имени родной компании.

А теперь что касается психологии. Если продавец постоянно твердит о конкуренте, то каким образом он может заставить клиента купить товар своей фирмы?

Значит, мы по праву требуем использования психологических знаний в продаже, в том числе и в провокационной продаже, и будем требовать этого снова и снова, поскольку:

Техника провокационных продаж имеет два направления: с одной стороны, в ней используются и критически анализируются все известные на сегодня способы, методы и виды продаж. С другой стороны, это особое искусство достигать желаемого в разговоре на все сто процентов, четко и реалистично определяя цели диалога и используя все языковые, а также социопсихологические средства, технику и методы его ведения. Это искусство убеждать, соблюдая — или сознательно изменяя типовые условия и контекст диалога, это умение сознательно переступить через интересы другого.

Таким образом, тот, кто хочет провоцировать на покупку, должен знать или интуитивно чувствовать хотя бы несколько основных пра-

вил. Вопрос заключается лишь в том, где заканчивается абстрактная теория и начинается жизненная психология, и в какой точке они пересекаются?

Мы поделимся с вами этими правилами. Хотим, чтобы они придали вам ключевые импульсы для бесед с покупателями, и чтобы при желании вы использовали их в качестве универсальных образцов и шаблонов поведения. Эти правила не систематизированы, описана лишь их сущность.

Все утверждения опираются на современные психологические знания и исследовательские работы. Список последних представлен, например, в книге Роберта Левина «Механизмы манипуляции»* (Levine R. Die große Verführung: Psychologie der Manipulation). Кроме многочисленных ссылок на источники, в этой работе также можно найти большое количество примеров, доказательств и другой полезной для исследователя информации.

Мы обобщили для вас необъятную теорию, выделили суть и дополнили ее заповедями провокационных продаж. Общие утверждения мы превратили в практические инструкции к действию. Но эти инструкции можно рассматривать и просто как повод для размышлений, как ориентир в поиске альтернатив.

Но главной нашей целью является помочь продавцу обрести уверенность в своих действиях, которая возникает из осознанного их понимания и приводит к поэтапному, закономерному успеху в продаже.

Любой успех в продаже достигается только в рамках определенных психологических правил или при выходе за эти рамки. Но тем не менее эти правила необходимо учитывать и активно преобразовывать. Воздействие на покупателя, таким образом, лежит в русле осмысленной социальной коммуникации при соблюдении ее типовых условий.

* Некоторые из книг, на которые ссылается автор, переведены на русский язык. См. список литературы. — *Прим. ред.*

Пожалуйста, поощряйте в себе стремление что-то изменить, развивайте гибкость в отношении давно отточенных образцов продаж, доверяйте открытиям, сделанным на основе вашей интуиции. Читая эту книгу, учитесь на ошибках других.

Быть может, некоторые приведенные утверждения покажутся читателю общеизвестными, но я так часто наблюдаю продавцов, которые пренебрегают здравым расчетом и действуют лишь по наитию.

Наши рекомендации всегда сопровождаются «одноминутной паузой» для того, чтобы вы могли осмыслить прочитанное и применить его к своей ситуации. Замечательно, если при чтении у вас возникнут сомнения и чувство противоречия, — ведь именно они приведут вас к необходимому выводу.

Поскольку наши советы комплексны и лежат на стыке различных сфер деятельности, мы не стали систематизировать их, а представили их в виде рабочих заметок.

2.1. В провокационных продажах опирайтесь на силу ЭПА — эмоционально-позитивного аттрактора

Результаты, недавно полученные учеными в области неврологии, исследований головного мозга, а также психологии позволили говорить о наличии у людей, относящихся к типу победителей, решающего преимущества в повседневной конкурентной борьбе, и особенно в сфере продаж. Это преимущество называется ЭПА — *эмоционально-позитивный аттрактор*.

В этом случае речь идет о процессах, вызывающих в человеке эмоциональные всплески, — люди испытывают их, например, во время положительных перемен в личной жизни или на работе. Активно стройте планы на будущее, предавайтесь мечтам и мыслям о возможных шансах, ведь при этом у вас выравнивается дыхание, понижается давление и одновременно укрепляется иммунная система.

Полной противоположностью является ЭНА — *эмоционально-негативный аттрактор*.

Еще одно замечание

Советы, высказанные в нашей книге, не претендуют на полноту и всеохватность. В каждом конкретном случае ими следует пользоваться индивидуально — в зависимости от контекста диалога, целевой установки и поведения собеседника.

Вы сконцентрированы на своих слабостях, плохих результатах или страхе не справиться с чем-то? Вы постоянно думаете о том, что могло бы быть не так, или о том, что уже не удалось? Ваше дыхание учащается, кровяное давление растет, увеличивается мышечное и нервное напряжение, возникает негативный стресс.

При этом появляются деструктивные мысли, и вместо того, чтобы идти в наступление, вы настроены пессимистично и занимаете оборонительную позицию. Но в таком случае вы точно проиграете! Вспомните примеры из области спорта: шестикратный победитель престижной велогонки Ленс Армстронг сумел настроить себя на победу в седьмой раз. Он внушил себе: я выиграю, я в отличной форме.

Ян Ульрих, напротив, преодолевая легкий грипп, выглядел безумно усталым и был настроен на вторые роли. Он заранее сдал позиции — и не попал в число победителей.

Психологические и физиологические исследования подтвердили, что люди, животные, растения и даже клеточные культуры развиваются лучше, если с ними разговаривать. Это создает идеальную основу для работы механизмов самореализации, также известных как самовнушение. Вы несколько раз повторяете себе: «Я встану завтра в семь часов». В результате ваше подсознание сработает так, что вы на самом деле проснетесь в это время.

Настройте себя на позитив — но теперь уже осознанно. Это значит, что вы должны избегать негативных формулировок, строя исключительно утвердительные высказывания. Ведь наше подсознание, как известно, не воспринимает слова «нет».

Пример 1

Пожалуйста, НЕ думайте сейчас о красном Ferrari. — Конечно же, вы должны сначала подумать о красном Ferrari, чтобы потом заменить его другой картинкой — например, черным Porsche. Значит, формулируйте ваше высказывание с самого начала так, каким оно и должно быть, то есть позитивным: «Пожалуйста, подумайте сейчас о черном Porsche!»

Пример 2

Неправильно: «Не создавайте из этого стрессовой ситуации!»

Правильно: «Воспринимайте это спокойно».

Пример 3

Неправильно: «Только не надо нервничать!» (Самовнушение.)

Правильно: «Надо оставаться спокойным». (Самовнушение.)

Пример 4

Неправильно: «Сегодня я не буду говорить “э-э-э”, заполняя паузы в разговоре».

Правильно: «Сегодня я буду правильно делать паузы в разговоре».

Пример 5

Неправильно: «В этих расчетах мы опять наделали ошибок».

Правильно: _____

Пример 6

Неправильно: «Мы не собираемся дурачить наших клиентов».

Правильно: _____

Пример 7

Неправильно: «Ведь я не чудовище!»

Правильно: _____

**1-минутная пауза**

Придумайте другие примеры с формами отрицания. Замените их положительными утверждениями.

Кроме того, используйте словесные приемы *овеществления желаемого*. Что действует эффективнее? Выберите между фразами: «Я буду оставаться спокойным и хладнокровным» и «Я спокоен и хладнокровен». Забудьте все расплывчатые формулировки; сознательно используйте принципы четкости и выразительности речи.

Настройте себя *позитивно*. Думайте лишь о положительных примерах недавнего времени. Вот что пишет, например, Джозеф Мерфи

в книге «Сила вашего подсознания» (Murphy, J. Die Macht Ihres Unterbewusstseins) о взаимодействии души и тела (психосоматике): «Человек есть то, о чем он думает и во что он верит. Ваши желания обязательно осуществляются, причем полностью автоматически».

Страх — это враг номер один в мире. Ваши стойкие негативные представления автоматически вызывают в подсознании соответствующую реакцию. Крах, невезение и неудача станут вашими верными спутниками, если вы день за днем будете рисовать себе свои страхи. Откажитесь от всех отрицательных суждений, которые не являются ничем иным, как апелляцией к подсознанию и ведут к результату, совершенно противоположному вашим желаниям. Ваше подсознание воспринимает ваши опасения и негативные представления как команду, а затем всеми силами добивается причинения «желаемого» вреда, создания препятствий, задержек и ограничений.

Давайте своему мозгу только позитивные указания, оперируйте только утвердительными формулами. Чем точнее вы представите себе то позитивное, чего вы хотите достичь в ходе разговора, интервью или презентации, тем проще вам будет направить энергию в нужное русло.

Вы должны утвердиться в нужных мыслях и активизировать их при помощи эмоциональной энергии. В книге «Центр силы — подсознание» Эрхард Фрайтаг (Freitag, E. Die Macht Ihres Bewusstseins) пишет: «Как гласит закон полярности, две субстанции должны соединиться, чтобы породить третью». Здесь Фрайтаг поясняет, что наши представления, с одной стороны, и наше вдохновение, с другой, приводят к желаемому результату. По Фрайтагу, «один полюс — это “я знаю, чего хочу”, это ваше видение; другой полюс — “я восхищен”. Проще говоря, ваши идеи претворяются в жизнь, если вы их по-настоящему приветствуете, если вы эмоционально наполняете свои представления».

В Библии сказано: «Поступай так, как будто ты обрел желаемое, и воздастся тебе». Имеется в виду: если желаемое сбылось — радуйтесь. Но попробуйте сделать наоборот, то есть сначала порадоваться!

Ваша цель вытекает из «интеллектуальной, чистой и ясной модели», она специфична, измерима и достижима с течением определенного времени. Вы позитивно сформулировали свою цель, она понятна и содержит в себе вызов. Многократно внушите себе эту цель. Решитесь на ее достижение.

Теперь не просто настройтесь на цель, а мысленно предвосхитите то, что будет достигнуто в ходе презентации или разговора.

Пример

Неправильно: «Я хочу убедить клиента».

Правильно: «После разговора у меня будет заказ».

Повторите вашу формулировку несколько раз. Путем повторения мы глубоко закрепляем утверждения, в том числе направленные самим себе, в нашем сознании.

Известная поговорка гласит: «Лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать». Уильям Джеймс, основатель американской школы психологии, настоятельно указывал на то, что подсознание стремится претворить в жизнь каждый прочно засевший в нем образ: «Поступай так, как если бы я уже был здесь, — и я буду здесь». Активно размышляйте о надеждах, шансах и планах на будущее и прокручивайте их перед глазами, как фильм.

ЭНА позволяет заглянуть в прошлое, *ЭПА* — представить будущее.

Пользуйтесь этим приемом — видеть желаемое с позиции стороннего наблюдателя, и программируйте свой успех в продаже.

2.2. Успех в провокационных продажах основывается на последовательной подготовке. Делайте домашнее задание!

Используйте принцип деконтекстуализации! Что это значит? Я все чаще сталкиваюсь с продавцами, которые действуют, надеясь на случайную удачу: «Авось покупателя удастся уговорить!»



1-минутная пауза

Перед важной беседой, а также в определенное время еженедельно, а лучше ежедневно рисуйте в своем воображении успех, настраивайте себя на достижение цели, оживляйте в памяти мечты или вспоминайте о прошлых, особенно успешных переговорах. Как вы настраиваете себя, как определяете свою цель?



Провокационная формулировка

50-процентное увеличение времени на подготовку приводит к двойному успеху в продаже!

Это неправильный подход, и он вредит делу. Конечно, непредвиденные ситуации будут возникать всегда, и в них следует действовать по обстоятельствам. Но последовательная подготовка — это основа провокационных продаж.

Или выразим это в виде «принципа деконтекстуализации»: «Неважно, хорошо ли вы делали свою работу раньше, или будете делать ее столь же хорошо в дальнейшем — важно то, как вы делаете это сейчас!»

Следующий пример подтверждает сказанное, одновременно подчеркивая относительность безвыходного положения. Во время тренинга партнер одной известной консалтинговой компании сообщил мне, что после целого года неудачных попыток он наконец-то добился встречи с генеральным директором одной фирмы, которую он хотел бы видеть среди своих клиентов, и эта встреча состоится уже через пять дней. Я, конечно же, расспросил его, как идет подготовка к разговору.

Контекст?

«Я знаю, что с этим клиентом работают и наши конкуренты. Было бы здорово воспользоваться этим шансом и посмотреть, что за проекты они предлагают...»

Четкая постановка цели?

«Я хочу сделать небольшую презентацию нашей фирмы и показать, что мы тоже способны сделать то, что делают наши конкуренты!»

Ключевое утверждение?

«Мы имеем вес на международном рынке и отлично ориентируемся в вопросах стратегии в IT-индустрии».

Конкретное обращение к клиенту?

«Возможно, у нас есть шанс поучаствовать в небольшом проекте, где можно было бы доказать, что мы ничуть не хуже конкурентов и можем так же хорошо зарекомендовать себя, как и они! Я бы попросил его подумать, не найдет ли он возможность подключить к участию в проектах и нас».

Целый год поиска контакта с клиентом... после чего оказывается: этого слишком мало. Второго шанса не будет — используйте первый! Целенаправленная подготовка к разговору является ключом к достижению успеха. И он придет лишь в том случае, если вы заранее обрисовали для себя контекст беседы, определили конкретную цель, четко сформулировали основное утверждение и мысленно проиграли завершающий аккорд — обращение к клиенту. Уберите из вашего выступления все, что ставит под сомнение вашу компетентность как опытного продавца, — а это все сослагательные формы и высказывания, которые могут показать вас не с лучшей стороны. Сделайте вашу речь четкой, ясной и понятной для собеседника. Убеждая, употребляйте только настоящее время: «Я позабочусь об этом!» или «Я уже забочусь об этом!» — что, на ваш взгляд, подействует эффективнее? Сознательно используйте язык фактов.

Во время очередного тренинга я попросил одного руководителя фирмы подготовить упражнение по ведению переговоров. Однако он решительно отказался от подготовки, предпочитая выполнить задание спонтанно. После неоднократных попыток завязать разговор он все-таки заинтересовался теорией профессиональной подготовки к разговору и ее использованием на практике. Несколько недель спустя этот руководитель подошел ко мне и сообщил об успехе в ходе презентации компании. Он подготовился, четко сформулировал основное утверждение и с блеском преподнес его публике в самом начале своего выступления.

С помощью одних только слов можно повлиять на сознание собеседника. Но без серьезной подготовки вам не обойтись! Опирайтесь при этом на следующие пункты:

- контекст,
- четкая постановка цели,
- ключевое утверждение,
- конкретное обращение к клиенту.

Раскройте эти пункты, составьте краткие тезисы и запишите их на бумаге. Затем проговорите вслух вступительную фразу или зачи-

тайте речь целиком. Обратите внимание на контекст вашего выступления и на то, как звучит ключевое утверждение. Поставьте основное утверждение в начало, повторите его еще раз в конце и завершите разговор, доклад или презентацию конкретным обращением к клиенту. Здесь важно следующее:

2.2.1. Контекст должен быть строго выверен

- Какие вопросы и задачи имеют для клиента особое стратегическое значение?
- На какие типовые условия надо обратить внимание?
- Какова структура беседы или презентации?
- Предусмотрели ли вы небольшие тайм-ауты для клиента?



1-минутная пауза

Какой важный разговор с клиентом предстоит вам в ближайшем будущем? Разложите его по полочкам. Какие существенные факторы влияют на контекст?

2.2.2. Ваша цель — четкая постановка цели

Цели должны быть:

- реалистичными,
- пригодными к пересмотру в зависимости от промежуточных результатов,
- полностью согласованными с интересами собеседника,
- ориентированными на определенный результат.

Теперь не просто настройтесь на достижение цели в ходе презентации или разговора, а мысленно предвосхитите его. Именно так программируют себя с использованием языка фактов.

Пример 1

Неправильно: «Благодаря этому вы рано или поздно увеличите прибыль».

Правильно: «Благодаря этому вы за три года увеличите прибыль. Повторюсь еще раз: с нашей продукцией у вас увеличится прибыль уже через три года».

Пример 2

Неправильно: «Если мы сможем убедить вас в качестве нашей продукции, то наше сотрудничество станет долгосрочным».

Правильно: «Если вам понравится наша продукция, поскольку она, во-первых, высокого качества, во-вторых, универсальна в использовании и, в-третьих, имеет эстетичный вид, то в этом случае вы приобретете в нашем лице высококлассных партнеров на любой срок».

2.2.3. Ключевое утверждение определяет вашу позицию, ваш статус-кво и будущий успех

Ключевое утверждение — это ваш главный козырь! При этом стоит упомянуть три фактора:

- оно содержит название фирмы;
- оно представляет собой краткое обобщение разговора или презентации («меткость одного предложения»);
- оно выражает точную оценку с помощью прилагательных и наречий.

Во время беседы вы вступаете в контакт с собеседником на различных уровнях: наряду с представлением себя клиенту и обращением к нему существенными являются также собственно контактный и информационный уровни. Ваш собеседник мысленно настраивается на цель диалога. Цели должны быть специфичными, измеримыми и достижимыми с течением определенного времени. Они должны быть позитивными, понятными и содержать в себе вызов. Однако цель можно пересмотреть. На контактном уровне (например, рукопожатие) сделать это невозможно. На информационном уровне вы приводите факты и даете их оценку, сознательно используя прилагательные и наречия. Давая оценку своей информации, вы можете пересмотреть цель диалога с клиентом. Поэтому особенное значение имеет краткое утверждение, выраженное одним предложением, которое наряду с названием вашей компании содержит и оценку.



1-минутная пауза

Теперь возьмите небольшой тайм-аут!
Как вы определите цель вашего следующего разговора?

Пример 1

«Мы, пивоварня Traunstein, известная с 1612 года, имеем оборот в 10 миллионов евро и являемся лидером германского рынка среди других пивоваренных заводов; мы также успешно работаем с клиентами — крупными владельцами ресторанов в качестве консультанта по вопросам организации сбыта нашей продукции» (Дитрих Зайлер, коммерческий директор).

Повторите название своей фирмы; тем самым вы закрепите его в сознании клиента.

Пример 2

«Мы, Bredemeier by Partners GmbH, ручаемся за первоклассный тренинг менеджеров», и далее: «Направьте нам заявку, и мы вместе решим ваши проблемы. Ведь Bredemeier by Partners GmbH ручается за это, а именно за первоклассный тренинг менеджеров».

Основное утверждение — это ваше послание клиенту и выражение собственной позиции в разговоре. К сожалению, к его подаче часто относятся невнимательно, особенно во время закрытых заседаний. Называйте ваше имя!

Пример 3

На мероприятии для клиентов, проводимом одной из страховых компаний, один сотрудник должен был выступить с основной частью доклада, а другая сотрудница — с заключительной.

Закончив свою часть выступления, докладчик предоставил слово своей партнерше таким образом: «А сейчас моя коллега пояснит вам сказанное!» Та вышла вперед, взглянула на пол, затем на экран с презентацией и начала.

Жаль! Кто же она?

Доклад она завершила словами: «Я надеюсь, что мне удалось немного разъяснить вам главное на практических примерах».

Называйте публике или собеседнику ваше имя. «Меня зовут...» Или: «Добрый день, моя фамилия...» При подготовке к выступлению тренируйтесь громко и отчетливо произносить свое имя.

Пример 4

Характеризуйте ваших клиентов с помощью оценки! Вопрос клиента: «Почему я должен стать клиентом Bredemeier by Partners GmbH?» Ответ: «Возьмем, к примеру, наших многочисленных клиентов, сознательно относящихся к качеству. Они гордятся сотрудничеством с Bredemeier by Partners GmbH, потому что получают первоклассный тренинг по вопросам менеджмента. Подходит ли это Вам? — Подумайте о выгоде, которую мы вам приносим!»

(«Сознательно относящийся к качеству клиент»... Как клиент я задаю себе вопрос: хочу ли я принадлежать к кругу таких клиентов?.. Ответ: «Конечно!»)

...И тем самым вы охарактеризуете не только клиента, но и вашу работу. Поиграйте различными коммуникативными возможностями, разнообразьте оценку: «При сенсационных 98 процентах». И все равно — «удивительно» ли это или «гениально». Это сенсационные 98 процентов!

Пример 5

Мы, туристическая компания TVG, являемся дочерним предприятием известного немецкого бюро путешествий FTI. Вот уже 25 лет мы успешно работаем на туристическом рынке. Компания насчитывает 290 филиалов, а оборот услуг — 400 миллионов евро. Мы являемся компетентным специалистом и вашим надежным партнером в сфере туризма. Мы оказываем квалифицированное содействие в подборе рейсов, а также в оформлении индивидуальных и чартерных перелетов, уделяя огромное внимание качеству наших услуг и сервиса. Это подтверждается отличными результатами работы наших бюро путешествий. Благодарю за внимание — Бернд Фойгт, руководитель компании TVG.

Пример 6

Приведем пример продуманной и представленной в полном объеме презентации компании. Критерии:

- выраженная оценка;
- четкие утверждения;

- позитивная формулировка;
- высказывания-иллюстрации;
- опора на факты;
- прямое описание деятельности;
- избегание расплывчатых формулировок.

«Мы, компания LAUDA, имеющая коллектив из 220 сотрудников и товарооборот в 28 миллионов евро, являемся ведущим производителем высококачественных терperiрующих систем для научных исследований, промышленности и производства, а также профессиональных измерительных приборов. Это единственная фирма, которая гарантирует своим клиентам — а их более 10 000 во всем мире, — оптимальные решения во всех ценовых категориях. Опираясь на 50-летний опыт работы, компания предлагает уникальный ассортимент товаров: от компактного лабораторного термостата до точно спроектированной системы подогрева и охлаждения с холодильной мощностью в 200 киловатт.

Терperiрующие устройства фирмы LAUDA стабильно поддерживают температуру с точностью до 0,005°C и позволяют изменять ее в пределах от 100 до 400°C. Активное охлаждение или нагрев ускоряют процессы производства или же способствуют их возникновению. При этом LAUDA заменяет неэкономичные системы охлаждения водопроводной водой на недорогие экологичные приборы или дает возможность использовать имеющуюся первичную энергию, например отходящее тепло. Измерительные приборы LAUDA точно определяют предельное напряжение и поверхностное натяжение, а также вязкость и текучесть жидкостей.

Как высокоспециализированный оферент товаров для определенной ниши на рынке, фирма LAUDA занимает одно из первых мест почти во всех отраслях будущего. В полупроводниковой индустрии при нанесении покрытия на плату все известные производители доверяют термостатам фирмы LAUDA, а также ее системам подогрева и охлаждения. Продукция LAUDA необходима также при разработке и массовом производстве жизненно важных медикаментов. Растущий рынок медицинского оборудования также не обходится без приборов компании LAUDA:

производимые нами аппараты циркуляционного охлаждения используются во время операций на открытом сердце и гарантируют безопасность их проведения. Другими сферами применения являются, например, испытание материалов, биотехнология и охлаждение лабораторных приборов и машин. Разумеется, наши термостаты используются и в бытовых измерительных приборах. Так, например, для измерения вязкости авиатоплива лабораторную пробу охлаждают с помощью наших приборов до необходимых -45°C .

Благодаря регулярным инновациям и постоянным инвестициям в производство компания LAUDA в ближайшие годы еще больше утвердится не только на европейском рынке, но и в других регионах, таких как США, Китай и Индия, и тем самым прочно займет ведущую позицию на рынке.

LAUDA — ваш номер «один»!

Dr. Gunther Wobser
Managing Director
LAUDA DR. R. WOBSEY GMBH & CO. KG
Postfach 1251
97912 Lauda-Königshofen, Deutschland / Germany
Telefon: + 49 (0)934 3503-112
Fax: + 49 (0)934 3503-4112
E-mail: g.wobser@lauda.de
Internet: www.lauda.de

(Текст составил исполнительный директор фирмы господин доктор Вобсер, исправил доктор Карстен Бредемайер. Огромное спасибо за предоставленную возможность использовать его!)

Теперь составьте, пожалуйста, развернутую характеристику вашей компании.

А сейчас перейдите к формулировке основного утверждения вашего выступления. Это утверждение должно быть позитивным и точным. В единственном предложении вам нужно уместить название фирмы и четкую оценку ее деятельности, используя прилагательные и наречия.

Теперь сократите составленную вами подробную характеристику фирмы до основного утверждения:

Разложите основное утверждение на три особенно выразительных производных высказывания:

1. _____
2. _____
3. _____

Запомните эти высказывания и научитесь применять их свободно.

2.2.4. Повелительное наклонение — слагаемое в формуле вашего успеха

Одним из лучших обращений и призывов является: «Оставайтесь такими, какие вы есть!» Мы пишем обращения на поздравительных от-

крытках ко дню рождения, используем призывы в качестве рекламных лозунгов («Будьте другими — самими собой!» — Bredemeier by Partners GmbH) или мотивируем с их помощью сотрудников: «Действуйте и дальше в том же духе!» Если время поджимает, то мы автоматически используем технику призыва: «Так возьмите это, пожалуйста, себе!», «Держите-ка это, быстренько!» Призывы — это требования, которые имеют императивный характер и помогают направлять диалог, а также чьи-либо действия.

Итак, призывы — это непосредственное побуждение собеседника к действию, прямо или косвенно связанное с темой текущего разговора. С внешней стороны они представляют собой прямое обращение к собеседнику с побуждением занять определенную позицию по данному вопросу. Но, по сути, решение клиент принимает не сам — он подчиняется вашей воле.

Вашим партнером можно управлять с помощью языка. Чтобы оказать на собеседника речевое воздействие, обращайтесь к нему напрямую. Таким образом, уже при подготовке к разговору вы зададите себе вопрос: «Какое отношение это имеет к моему клиенту?» Непосредственно во время разговора клиент тоже обязательно спросит себя:

- «Какое отношение это имеет ко мне?» и
- «Что я с этого буду иметь?»

На что вы как раз и дадите ответ. Завершите ваш диалог ключевым обращением к клиенту: «Специализируясь на проектах в области организации сбыта собственной продукции, мы, пивоварня Traunstein, успешно работаем с клиентами — владельцами крупных ресторанов. Выиграйте от этого и вы!» Или: «Воспользуйтесь этой возможностью!» Или: «Обращайтесь прямо к нам!»

(Ре)презентация вашей компании должна пройти на профессиональном уровне и быть эффективной. Поэтому обращайтесь к вашим клиентам напрямую!

Соображения из разряда: «Посмотрим...», «Спонтанно — лучше всего», «Как-нибудь само собой получится» недостойны вас как перwokлассного продавца-профессионала.

Кстати, после того как мы в пух и прах раскритиковали «спонтанный подход» нашего партнера из одной известной консалтинговой компании, он выработал четкую, корректную методику продаж и получил предложение участвовать в перспективном проекте.

Несколько других примеров из практики также подтверждают стратегическое значение подготовки к разговору.

- Перед одним из собраний акционеров компании DAX30 мы потратили почти целый день, формулируя цели для важного доклада — словно политтехнологи, мы взвешивали все «за» и «против» по каждому пункту. Затем ответственный председатель правления сам, без помощи спичрайтера, подготовил речь. Весь следующий день мы подробно, слово за словом, изучали ее. Еще день мы репетировали выступление. Вся эта процедура заняла в общей сложности пять недель, но речь произвела впечатление разорвавшейся бомбы, и курс акций предприятия резко подскочил вверх.
- Руководитель крупной сети магазинов в отчаянии обратился ко мне за помощью. Своей цели он не назвал, поэтому я хотел было отказать ему в консультации. Однако в шутливой манере он сказал мне следующее: «Приходите, и я объясню вам цель; свой гонорар вы получите в любом случае, даже если откажетесь мне помочь!» Я был заинтригован! Выяснилось, что ему изменила жена, а затем, забрав детей, оставила его. И теперь она поставила его перед выбором: либо он выплачивает ей сумму в два миллиона евро сверх положенных по брачному контракту двухсот тысяч, либо он больше не увидит детей! Его адвокаты развели руками и сказали, что он вернет детей, только заплатив крупную сумму. И мы с ним взялись за дело. За день мы разработали две стратегии — поведения в органах попечения и последующих действий во время заседания семейного суда. Спустя две недели дети в возрасте 10 и 14 лет снова вернулись к отцу, чего они и сами хотели! Он сэкономил 1,8 миллиона — за вычетом моего

гонорара, конечно, но и без того он выиграл более чем солидную сумму. А все потому, что, во-первых, сумел меня заинтриговать, а во-вторых, его выступление в суде было отлично подготовлено.

- Сотрудник одного инвестиционного банка попросил меня подготовить его к переговорам по пересмотру его заработной платы. В итоге без особых на то оснований он за три года дополнительно заработал 10 миллионов! Основным его аргументом было то, что его шеф получил солидную прибавку, а он чем хуже? Оснований нет, а прибавка нужна! Парадокс, но банк понял ситуацию и оплатил тренинг.
- Профессор медицины хотел подать заявление на замещение должности по закрытому конкурсу. До него еще никто из сотрудников института не проходил по конкурсу, поэтому профессор считал, что у него нет ни единого шанса. Он стал первым, кто получил назначение, и руководит кафедрой по сегодняшний день. Каждое Рождество я получаю от него полуторалитровую бутылку дорогого шампанского и с радостью вспоминаю этот случай.

Нет такой цели в профессиональной или частной сфере, которая была бы недостижимой — необходима лишь четкая, реалистичная и последовательная стратегия подготовки к разговору!

2.2.5. Опорная схема беседы

Теперь подготовим для вас опорную схему беседы (скопируйте ее и используйте как формуляр!). Придерживайтесь ее при подготовке к разговору — она ляжет в основу провокационных продаж.

Клиент:



1-минутная пауза

Итак, приступим! Кратко опишите вашу сферу деятельности и расскажите о том, как вы готовитесь к важным беседам:

Контекст:

Типовые условия:

Точное определение цели:

Ключевое утверждение:

Призыв:

Сеть контактов?

Подсказки

При подготовке к разговору:

- формулируйте только позитивные высказывания!
- используйте язык фактов!
- откажитесь от расплывчатых и непродуманных высказываний!
- контролируйте себя!
- займите определенную позицию!
- думайте позитивно и настройтесь на успех переговоров!
- пекуте большие пироги — идите на крупную сделку!
- тренируйтесь! Лишь проговаривание вслух тренирует основную и кратковременную память и помогает вам лучше донести мысль до слушателя.
- Во время разговора внимательно следите за убедительностью «языка жестов».
- Говорите громко и отчетливо. Неуверенная или слишком тихая речь вызывает у слушающего сомнения в сказанном!

2.3. Разработайте для провокационных продаж свой собственный, специфический тест Генри

В наши дни важные детали двигателя таких гоночных машин, как Ferrari или McLaren-Mercedes, соединяют с помощью клеящих веществ (газета *Die Welt* от 20.08.2005).

Концерн Henkel в Дюссельдорфе, входящий в Немецкий индекс курсов акций DAX, является лидером мирового рынка в области производства клеящих веществ, ассортимент которых насчитывает около трех тысяч наименований. Это так называемое подразделение



1-минутная пауза — провокационный совет

Проверьте, пожалуйста, существует ли тест или испытание, которые могут дополнительно подтвердить качество вашего продукта или услуги. А может, вам удастся заключить с клиентом показательное пари?

Обсудите этот вопрос с коллегами, инженерами или техниками вашей компании. Или спросите у ваших клиентов, что явилось бы для них доказательством сказанного вами.

Тест (испытание):

Пари:

клеящих веществ является очень прибыльным и составляет около 40% товарооборота; сектор моющих средств, напротив, приносит концерну всего лишь около 34%.

Сегодня при помощи клея можно соединять даже мосты: клеящее вещество, нанесенное на площадь в один квадратный метр, может удерживать вес в 3 тонны.

Несмотря на значительную вибрацию и экстремальные нагрузки, клеящие вещества, используемые в двигателях гоночных болидов, позволяют снизить расходы и повысить коррозионную стойкость.

Клеящие вещества вместо привычных болтов или других соединительных элементов? Конечно, прочность таких соединений вызывает сомнения. Однако сомнение приводит к изобретательности: тест Генри для производителя клея Loctite олицетворяет собой сокрушительный удар и одновременно является синонимом прочности.

Помимо «жидких гвоздей», эта компания решила продавать и вещества для соединения гладких поверхностей, которые используются, например, в клюшках для гольфа. Как-то продавцы предложили удивленному клиенту клюшку для гольфа, деревянный крюк которой был приклеен к стальной рукоятке. Пораженный клиент отнесся к этому весьма скептически. Тогда главный инженер компании подозвал одного из самых сильных сотрудников и попросил его проверить клюшку на прочность.

Этот сотрудник по имени Генри изо всех сил размахнулся клюшкой и ударил ею по дымовой трубе. Дерево разлетелось в щепки, но место соединения осталось неповрежденным. Так родился тест Генри.

2.4. Насадите приманку на крючок провокационной продажи

Руководитель одной компании, оказывающей финансовые услуги, задумался над тем, как найти общий язык с профессионально сплоченными маклерами, то есть придумать «приманку» для продвижения услуг фирмы. В первую очередь запустить удочку необходимо было среди маклеров, предлагающих конкурирующие товары.

Вот что он предпринял. «Потенциальные клиенты» звонили этим маклерам и договаривались о встрече, сообщая при этом, что хотели бы вложить миллион евро в определенный товар. В конце телефонного разговора как бы между прочим задавался вопрос, не занимается ли этот маклер также товаром ХХХ. Как правило, те давали отрицательный ответ. Тут «клиенты» завершали телефонный разговор словами: «Вы знаете, я очень пристально слежу за этим товаром, поэтому я еще раз подумаю. Давайте пока отменим встречу; я вам еще перезвоню».

Дальнейшие контрольные звонки «заинтересованных лиц» подтвердили: в большинстве случаев маклеры обращались к не востребованному ими до сих пор поставщику финансовых услуг и включали данный товар в свою программу.

Некрасивый, но весьма эффективный трюк.

Другие примеры:

- Известный продавец-профессионал в ходе разговора с клиентами как бы случайно упоминал об особом товаре, который якобы предназначается для косвенного конкурента; «совершенно случайно» этот товар оказывался у него с собой. Многие покупатели попадались на эту удочку.
- Некоторые продавцы автомобилей тоже заставляют клиента плясать под эту дудку. Вам понравился один автомобиль, но оказывается, что он уже куплен и в скором времени должен быть передан новому владельцу. Конечно, приобрести эту машину — с особым оснащением и по льготной цене — «в сущности, невозможно». Но если вы примете решение о покупке прямо сейчас, то, может быть, преодолев огромные трудности, данный автомобиль оставят за вами. Салону придется по особой квоте отыскать аналогичную машину и с задержкой в несколько дней — что, конечно же, не понравится тому, первому покупателю, — предоставить ему средство передвижения. Но вы должны принять решение прямо сейчас!..

Аморально? Естественно. Но продавцы-виртуозы часто совершают подобные сделки без малейших угрызений совести.



1-минутная пауза

Что, лучше не рисковать?.. Или у вас есть другие идеи?

2.5. Должен ли я говорить только о преимуществах товара, или стоит упомянуть и о его недостатках? Я предлагаю конкретную модель или альтернативы?

Альтернативы привлекают, но кого? Давайте подробно рассмотрим этот вопрос с психологической точки зрения, поскольку смена парадигм поможет нам в этом случае продвинуться вперед.

Односторонняя презентация, то есть рассказ только о преимуществах чего-либо, рекомендуется лишь в тех случаях, если ваш собеседник или публика

- уже дали принципиальное согласие, действуя при этом эмоционально или рационально, либо
- высказались в пользу возможного решения, либо
- интересуются определенным товаром.

В качестве примера можно привести ситуацию, когда клиент настоятельно требует ноутбук именно Sony Vario, потому что эту модель посоветовал ему друг.

Каждой альтернативе, которую вы ему предложите, необходимо преодолеть значительный психологический барьер, прежде чем клиент воспримет ее как реальную альтернативу. Итак, что же делать в том случае, если в данный момент этой модели нет в наличии? Одобрите его выбор — и предложите заказать эту модель.

Если же клиент колеблется, тогда покажите ему альтернативную модель, которая обладает теми же положительными качествами, что и первая. Вы будете на верном пути, если подробно опишете эту модель и на конкретных примерах продемонстрируете ее опции. После показа снова предложите ему заказать *тот* ноутбук, но вернитесь и к только что показанному *этому*, попутно раскрывая ряд *дополнительных* его преимуществ...

Вы видите: приоритет здесь отдается описанию преимуществ товара, поэтому нужно обязательно соблюдать положительную аргу-

ментацию, использовать только позитивные описания и высказывания. Так формулируйте же, пожалуйста, позитивно!

Многосторонняя презентация, когда подчеркиваются как преимущества, так и недостатки товара, рекомендуется в случаях, если у вашей аудитории

- наметились различия в позициях, либо
- предлагаемая услуга или решение являются спорными, либо
- преимущества и недостатки товара уже известны, либо
- собеседник обладает предварительной информацией по теме, либо
- дискуссия в самом разгаре; либо
- собеседники готовы к неоднозначному исходу последней.

Презентация товара только с положительной стороны всегда вызывает протест! Однако и здесь возможен психологический трюк: не противопоставляйте преимущества недостаткам, а сопоставляйте друг с другом две положительные модели — товар *A* с товаром *B*. Оба имеют свои преимущества — сравните их друг с другом.

При этом модель, которой отдаете предпочтение вы, обозначьте как *B*, поскольку именно она останется в голове слушающего или собеседника, именно она в большей степени отложится в подсознании.

То же самое можно сказать и в отношении *многовариантной аргументации*, которую следует проводить по следующему образцу: «Есть альтернатива *A*, есть альтернатива *B*, есть альтернатива *B*».

Преимущества *A* заключаются в следующем... преимущества *B* заключаются в следующем... преимущества *B* заключаются в следующем... — пожалуйста, берите *B*!»

Впрочем, существует история о Кайо Нойкирхене, бывшем некогда председателем правления компании MG. Как утверждают, он просто-напросто вышвырнул с конференции топ-менеджеров, представивших ему следующий образец: «Есть альтернатива *A*, есть альтернатива *B*, есть альтернатива *B*. Преимущества *A* заключаются в следующем... преимущества *B* заключаются в следующем... преимущества *B* заключаются в следующем... Пожалуйста, выбирайте!»



1-минутная пауза

Итак, приступим! Опишите вашу сферу деятельности:

Якобы Нойкирхен потом заявил, что он знал о том, что ему необходимо сделать выбор, но ожидал, что ему четко назовут преимущества каждого продукта, используя позитивную аргументацию.

Впрочем, психологи дают еще один совет: делайте выбор в пользу объективности, а не эмоциональности. Необходимость в рациональной, логично выстроенной, затрагивающей более абстрактные категории и четко структурированной презентации или коммуникации возрастает обратно пропорционально простоте вашего собеседника. Таким образом, чем проще партнер, тем эмоциональнее должна быть аргументация, чем выше уровень образованности собеседника, тем рациональнее должен быть подход к разговору.

Советы для провокационных продаж

Опираясь на эти положения, продумайте структуру ваших аргументов и возможные шаблоны продаж. Сможете ли вы использовать во время разговора оба варианта? Теперь проконтролируйте, пожалуйста, реакцию ваших клиентов.

Если вы используете технику «за и против», то в этом случае вам придется варьировать основной шаблон и добиваться успеха презентацией альтернативной модели. При этом аргументы «против» будут относиться к базовой модели, а аргументы «за» будут описывать вторую за счет расширения свойств первой (базовая плюс). Пример: «В данном случае представлена базовая модель ХХХ, в ней имеются следующие основные функции...; но если важным для вас является... то здесь подойдет модель ХХХ плюс, которая предлагает дополнительные опции, воспользовавшись которыми однажды вы вряд ли сумеете отказаться от них в дальнейшем, а именно... С учетом вашего опыта и прошлых компромиссных решений вам однозначно подойдет модель ХХХ плюс, и вы получите в распоряжение все необходимые опции, даже если начнете пользоваться ими не сразу».

В первые минуты диалога сведите до минимума личные рекомендации, особенно если перед вами образованный человек. Позвольте продукту самому зарекомендовать себя, а уже затем подтвердите это словами! Например,

вместо «Я рекомендую Вам...!» говорите: «...тогда вам рекомендуется... — этот выбор я считаю очень разумным».

Подобную технику ведения диалога я называю **техникой адаптивной аргументации**.

Следующий пример раскрывает суть техники адаптивной аргументации.

Представьте, что оператор сотовой связи хочет предложить некоей фирме — потенциальному клиенту поменять оператора.

К сожалению, в 75% случаев, когда ко мне по этому вопросу обращаются как к предпринимателю либо совладельцу фирмы, мне начинают объяснять, почему новый оператор якобы лучше других.

Продавец в подобных случаях противопоставляет моему практическому опыту, моим сложившимся привычкам и наклонностям свои субъективные обещания, которые запросто могут оказаться лишь мечтой, фикцией.

При этом продавец наталкивается на психологическое препятствие, и ему приходится лавировать, чтобы не наступить на грабли. Ему следует быть чертовски осторожным, ведь говоря плохо о моем сотовом операторе, он ежесекундно рискует выставить меня дураком, который довольствуется малым количеством функций.

Если продавец обладает хоть каплей ума, то он при этом хотя бы приведет аргументы относительно стоимости услуг, как поступают сегодня большинство сотовых операторов, впрочем, не помогая клиенту окончательно разобраться в хитросплетениях тарифов.

Здесь как раз и необходима *техника адаптивной аргументации*, где расхваливается конкурент и его предложения, где услуги нового оператора проецируются на опыт и навыки клиента, и клиент наконец-то получает выгоду — адаптивную или расширенную. *Соблазнение словом* удастся лишь тогда, когда человек остается в выигрыше, что облегчает ему утрату небольших привычек. При этом у клиента ни в коем случае не должно возникать чувство раздражения, страх что-то потерять или мысль: «Все радикально изменится!»



1-минутная пауза

Итак, приступим! Опишите вашу сферу деятельности:

2.6. Тонкая, подчеркнутая похвала как один из приемов соблазнения словом (техника антиэгоцентризма)

Знаете ли вы, как легко можно сломать наш внутренний «щит осторожности»? Способ давно известен: это маленькая лесть, которая делает человека доверчивым и заставляет его таять. Подобная *техника антиэгоцентризма* (концентрации не на себе, а на собеседнике) придает особую ценность вашим персональным контактам.

«Одну из ваших книг я приобрел для своей домашней коллекции. Признаюсь, я только начал ее читать, но при этом уже дважды порекомендовал ее знакомым, и даже преподнес такую же в качестве подарка!» От такой маленькой лести растает любой автор (если, конечно, он слышит подобное не каждый день).

Так, например, я знаю одну особу, одну очень милую особу, которая во время каждого разговора ухитряется при помощи эмоционального воздействия проникнуть во внутренний мир другого. Эта любезная и очень внимательная молодая дама в начале беседы всегда делает комплимент — неважно, видит ли она собеседника впервые, или они уже знакомы, и использует это на последующих этапах диалога.

Часто в начале диалога эта женщина сознательно обращает внимание на одежду, внешний вид, манеру держаться или просто на улыбку собеседника. Если собеседник хорошо одет, то одной из первых фраз будет:

- «Между прочим, у вас очень элегантный галстук, такой модный тон!»
- Или: «Тебе очень идет легкая небрежность в одежде, ты сразу выглядишь по-спортивному!»
- Или: «А ты похудел! У тебя отличный подтянутый вид!»
- Или: «Когда ты прошла по ресторану, многие обернулись. Ведь ты действительно производишь впечатление, у тебя чудесная аура!»

Так она проводит параллели, которые позволяют войти в доверие к человеку. Она оценивает собеседника вплоть до мельчайших деталей, воспринимает их четко и дифференцированно и профессионально

отражает в своей речи. Ее неповторимость заключается в изящном намеке, в отсутствии льстивой слащавости, в умении дать уместный совет и так начать диалог, чтобы подчеркнуть какую-либо деталь: «Мне приятно появляться на людях в твоём обществе». Или: «Моему мужу тоже подошел бы этот галстук». Или: «Я бы тоже с удовольствием надела такую юбочку, но вам она идет гораздо больше!»

Меня каждый раз удивляет, что я снова и снова «покупаюсь» на ее похвалу, и что в разговорах с женщинами подобный язык сводит на нет все соперничество!

Данный пример показывает, что в самой коммуникации нет ничего нарочито соблазняющего, это обычный способ сознательного социально-эмоционального завоевания собеседника. Умело пользуясь возможностями, которые дает такой вид коммуникации, как мимолетная непринужденная беседа, вы растопите сердце партнера и гораздо легче «соблазните» его. Теперь он гораздо охотнее пойдет на уступки, ведь благодаря вашей похвале он чувствует себя оцененным по достоинству.

Будь то продажа автомобилей или гостиничный бизнес — все равно. Подобные обращения на личностном уровне мы используем очень редко, однако именно на этом уровне возникают бесценные для обеих сторон связи. Так стоит ли чересчур настойчиво отделять сферу профессиональной коммуникации от личных эмоциональных обращений?..

Роберт Левин в своей книге «Механизмы манипуляции» приводит в пример Джона Седвика, генерала Союзной Армии во время Гражданской войны в Америке. Зная о невысоком мастерстве стрелков Конфедерации, в битве за Спотсильванию 1864 года Седвик вошел в зону досягаемости вражеских выстрелов и надменно произнес: «С этой дистанции вы даже в слона не сможете поп...» — и это были его последние слова.

Случайно или не случайно, но это было прямое попадание!

Какое отношение имеет этот случай к нашей теме? Иллюзия собственной неуязвимости растет прямо пропорционально вашим заблуж-

дениям в том, что ситуация управляема. При этом мы абсолютно не принимаем во внимание разумные доводы, а полагаемся на собственные силы и неуязвимость, а ведь на нас *можно* повлиять.

Нас можно соблазнить, сломав наш щит психологического дистанцирования; почему же этот простой прием сознательно используют в своей профессиональной деятельности лишь немногие люди?

Ответить на этот вопрос легко: потому, что все хотят вести себя естественно и добиваться успеха именно таким образом. Я хочу оставаться самим собой! — это одно из основных заявлений, сдерживающих нас на пути к позитивным изменениям. Но на примере вышеупомянутой дамы-соблазнительницы мы видим: апеллируя на эмоциональном уровне к внутреннему миру собеседника, она добивается сокращения психологической дистанции с помощью комплиментов, сделанных вполне естественно!

Советы для провокационных продаж

- Вы не должны лгать ни себе, ни другим — лишь внимательно относитесь к каждому и выбирайте выражения. Одно из древних правил общения гласит: «Всегда нужно быть правдивыми, но не всегда нужно говорить правду». Однако будьте предельно внимательны к личности собеседника!
- Заранее обдумайте высказывания, касающиеся личного впечатления, которое производит партнер. Здесь важны любые детали. Основными среди них являются:
 - одежда;
 - манера держаться;
 - речь;
 - внешний облик человека;
 - особые отличительные черты, например, человек «заразительно смеется» или «подкупает искренностью»;
 - ваши собственные впечатления!
- Делайте комплименты, выбросьте за борт вашу рациональность и сделайте ставку на непринужденный эмоциональный контакт с собеседником.

- Обращайте внимание на высказывания или небольшие жесты в ваш адрес, которые вызывают у вас приятное чувство.
- Фиксируйте высказывания — чужие, что произвели на вас наибольшее впечатление, и свои, что вызвали ощутимые перемены в вашем собеседнике. Говоря в шуточной форме: все то, отчего хочется броситься в объятия собеседнику или даже поцеловать его.

Приведем три примера — на первый взгляд они не имеют ничего общего. Но это только на первый. Объединяет их то, что контакт на личностном уровне во всех случаях является составной частью общения с клиентом.

Пример с лошадьми. Виола Абрахамс из Кирххаттена (Ольденбург), по-настоящему одаренная наездница, является также (хоть и непреднамеренно) *провоцирующим продавцом* лошадей (Виола меня простит). Этакий ольденбургский Монти Робертс, она безгранично предана лошадям и, конечно, прекрасно разбирается в них. Госпожа Абрахамс редко говорит шепотом — в павильоне и на открытой площадке она громогласно руководит своими питомцами.

Да, Виола консультирует клиентов честно и никогда не навязывает свой товар. Однако ей каким-то образом удается подать сигнал каждому новому покупателю: я просто зашиваюсь в делах, у меня абсолютно нет времени — но уж Вам-то я его уделю.

Моя жена Керстин и дочь Аник считают — как, впрочем, и я, — что лучшей конюшни в Германии, чем эта, не найти. Пожалуй, так оно и есть!

С тех пор как Виола начала дарить своим потенциальным клиентам видеокассеты с записью их пробной поездки верхом, количество сделок значительно возросло, ведь таким образом будущий владелец еще раз ощущает гармонию с выбранной лошадью.

С другой стороны, если лошадь не подходит клиенту, Виола всегда честно говорит ему об этом. В таких случаях она пытается отговорить его от покупки или заявляет, что по той или иной причине этот конь



1-минутная пауза

Итак, приступим! Опишите основные точки приложения техники «антиэгоцентризма» в вашей сфере деятельности:

не продается. Но видеокамера фиксирует лишь ее позитивные оценки: «Ты прекрасно держишься в седле!»

Пример с автомобилями. Потенциальному клиенту понравилась тестовая поездка на автомобиле? Сфотографируйте его за рулем и вручите ему фотографию. Она красноречиво скажет клиенту: «Это твоя новая машина!» А вот мне еще никто не предлагал ничего подобного, хотя мы с женой за свою жизнь уже успели сменить порядка 15 автомобилей.

Вручая фото, можно еще добавить: «Слушайте, эта машина просто создана для вас! Вы так отличаетесь от других, а она еще сильнее подчеркивает вашу индивидуальность!» Можно себе представить реакцию клиента... Итак, фотографии обойдутся вам в копейки, а прибыль вы получите гигантскую!



1-минутная пауза

Итак, приступим! Как можно использовать этот прием в вашей сфере деятельности?

Пример с семинарами. Их организаторы бывают разные. Одни проводят содержательные семинары, а на других занятиях звучат пустые слова. Обычная история. Однако есть еще и третья категория организаторов, которые используют на семинарах технику «антиэгоцентризма». Во время мероприятий они делают фотосъемку участников, а потом отправляют им снимки по электронной почте. Для этого клиенты еще раз сообщают свои электронные адреса — не только рабочие, но и частные. Многие участники — я сужу по собственному опыту — распечатывают эти фотографии, и таким образом дополнительно укрепляется связь между ними. Даже если клиент, к примеру, меняет рабочее место, такие неофициальные связи все равно сохраняются.

Вам кажется это слишком дешевым? Ничего подобного! Проверьте себя: вы ведь не можете обвинить в неискренности своих детей? Их фразы наподобие: «Папа, ты так хорошо выглядишь!» Или: «У тебя шикарная машина!» (или: классная прическа) умиротворяют нас и трогают до глубины души.

Возможно, мы просто «эмоционально вырождаемся». Мы бываем порой не в состоянии управлять собственными эмоциями, и именно

поэтому (а еще по причине неправильно истолкованного профессионализма) мы заранее исключаем из коммуникации все эмоционально наполненные обращения. А жаль! Но вероятнее всего, что мы просто разучились сочувствовать, поэтому не верим в способность к сочувствию у других. Также мы не подвергаем анализу собственные образцы поведения. Поэтому, слегка перефразировав поэта Эдварда Янга, я позволю себе сказать: «Все думают, что на других людей можно легко повлиять, но к ним самим это не относится!»

Подтверждает это высказывание результат одного социопсихологического исследования, приведенный в уже упомянутой книге Роберта Левина. Опрошенные мужчины полагали, что шансы мужа получить после развода право на опеку детей составляют самое большее 20%, но при этом они почему-то были уверены, что в их случае эта вероятность составит 40%.

Может, кто-нибудь сумеет дать нам логическое объяснение этого парадокса?..

Давайте сделаем выводы и перенесем их в сферу провокационных продаж. Здесь необходимо сказать следующее: мы уверены в том, что превосходим других в чутье и наблюдательности, в интеллекте и общей компетентности — не говоря уже о собственно профессиональных сферах деятельности, где мы являемся специалистами. Но мы не замечаем, когда другие осуществляют свои цели с помощью эмоционального воздействия на нас.

Провокационные продажи — это также обход *Mind Control* (контроля сознания), это проникновение за барьер естественной недоверчивости человека. Воздействие здесь происходит по даосскому принципу *Wu Wei* (у-вэй), когда создается «намеренная непреднамеренность». И то, что действует на вас, естественно, действует и на других.

Конечно, вами тоже можно управлять — и это хорошо.

Конечно, вы принимаете решения сами — и это тоже хорошо.

Итак: зачем же исключать этот провокационный образец достижения успеха?

Назойливый продавец всегда настораживает нас — точно так же, как и равнодушный консультант, который служит лишь фоном для своего товара.

Но когда от собеседника начинают исходить сигналы дружелюбия, когда мы перестаем воспринимать ситуацию лишь с рациональных позиций и находим общий язык с продавцом, мы получаем базу для взаимного доверия. Теперь мы готовы к покупке.

Провокационный совет в данном случае был сформулирован Лорио:

— И все-таки я доконал его!

— Каким же образом?

— С помощью похвалы!



1-минутная пауза

Итак, приступим! Опишите вашу сферу деятельности и расскажите об одном из ваших клиентов, который кажется вам «крепким орешком»:

2.7. Опирайтесь в провокационных продажах на самое распространенное заблуждение других

Самым распространенным заблуждением людей является их свойство считать себя в различных ситуациях более интеллигентными, компетентными и превосходящими остальных в других отношениях. Социальные психологи называют этот феномен *фундаментальными атрибутивными ошибками или заблуждениями*. Роберт Левин объясняет это тем, что при подобной самооценке мы уходим от рациональной обработки информации и льем себе на душу утешительный бальзам самообмана, который позволяет нам сделаться менее уязвимыми, менее восприимчивыми к чужому влиянию.

Например, тот, кто не всегда может логично выстроить аргументацию, скорее всего, переоценит и эту свою способность. При этом неадекватная оценка своих способностей приводит к ошибочным суждениям относительно собственных недостатков. Это негативно влияет и на восприятие других людей.

Еще хуже обстоят дела, когда посредственный продавец оценивает компетентность своего собеседника — что же из этого получится? Нет, подсчитывать, во сколько обходится слабый продавец, не нужно: вы и так прекрасно знаете, что место занимает не тот человек. А если

во главе отдела продаж стоит слабый руководитель, то это блокирует действия всей команды!

Неверная самооценка одного сотрудника имеет фатальные последствия для всей фирмы. Если оценки собственных возможностей, возможностей рынка, а также участников рыночных отношений неадекватны, то катастрофы не избежать.

Один интересный пример так называемых атрибутивных ошибок связан с колл-центром одного директ-банка — после продажи банка этот центр тоже закрылся, из стратегических соображений.

С моей точки зрения как консультанта, в этом банке имел место целый ряд ошибочных решений, и эти ошибки попадают в разряд атрибутивных. Правление банка долгое время пребывало в заблуждении, что разрабатывать собственную стратегию позиционирования банка не нужно — дескать, в случае его продажи любая стратегия может показаться ошибочной новым хозяевам. Руководству не хотелось принимать стратегических решений, и они считали это лучшей позицией в преддверии смены владельцев — ведь окончательный партнер еще не известен, и поэтому, по их мнению, любой стратегический шаг обречен на провал.

По моему мнению, это и была основная ошибка, в результате которой банк потерял свою выгоднейшую позицию на рынке.

Этот пример ясно показывает, что нет ничего хуже, чем высокомерие и ошибочные суждения в собственной фирме. Но все-таки этот социопсихологический механизм можно использовать в собственных целях.

Итак, сознательно опирайтесь при провокационных продажах на самое распространенное заблуждение людей.

Дайте понять вашему собеседнику (закупщику или простому покупателю), что им невозможно манипулировать. Посылая собеседнику во время «предпродажной подготовки» сигналы того, что он выше всевозможных грубых манипуляций и видит их насквозь, вы снижаете уровень его критического восприятия действительности и укрепляете в нем иллюзию собственной неподкупности и объективности.

«Ведь я же не дурак!» — первоклассный рекламный слоган сети магазинов электроники Media Markt.

А теперь представьте, что вы задаете клиенту следующий вопрос: «Как вы думаете, вы сумеете оценить преимущества новой компьютерной системы?» Такой вопрос заставляет клиента скорее подтвердить свою компетентность, чем оценивать свойства товара.

Проверьте себя: вспомните, спрашивали ли у вас когда-нибудь подобное при выборе автомобиля или музыкального центра?..



1-минутная пауза

Итак, приступим! Опишите вашу сферу деятельности и подготовьте для себя основные формулировки:

2.8. Избегайте реплик-киллеров и с осторожностью иронизируйте над собой

К репликам-киллерам я отношу реплики, нарушающие основные правила вежливости и коллективного сосуществования.

Часто беседуя с финансовыми служащими, продавцами и маклерами, проводя с ними многочисленные тренинги, я призываю их поновому взглянуть на следующее:

- Шаблонные фразы вроде: «Могу я вам помочь?» Помощь и уважительное внимание — вещи все-таки разные; и вашему собеседнику вряд ли приятно почувствовать себя инвалидом!
- Обращения типа: «Что я могу для вас сделать?» Продавец спрашивает потенциального клиента о его целях, но при этом забывает представиться. Досадный промах! Фраза «Меня зовут...» делает ваше обращение к клиенту более выигрышным.
- Вы выглядите невежливыми, если не называете клиента по имени. Если покупатель представился вам, но вы тем не менее избегаете употреблять в разговоре его имя, это серьезная ошибка, которую совершали и будут совершать второсортные продавцы.
- Неприлично обращаться к собеседнику на «ты»! Сегодня «профессиональные» консультанты и продавцы с удивительной легкостью используют форму «ты» по отношению к собеседникам.
- Во время одного из семинаров мы ждали заказанные напитки очень долго и в конце концов начали возмущаться. И тут к нашему

столику подплыла обворожительная дива, поставила напитки перед нами и извинилась с такой чарующей улыбкой, что... Наверное, впервые в жизни я увидел, как быстро становятся шелковыми разъяренные менеджеры.

«Вежливость — не роскошь, а средство продвижения!»

Особенно интересный случай произошел, когда я вел рабочий семинар на тему «Искусство словесной атаки», а в соседней аудитории проходил семинар одной известной финансовой компании под названием «Обхождение с новым клиентом».

Во время перерывов на кофе участники нашего семинара слышали живые примеры реплик-киллеров: финансовые служащие взахлеб обсуждали, как одурачить клиента, как вернуть нужную рекомендацию, как воздействовать на клиента путем психологической агрессии и с выгодой для себя использовать результаты этого воздействия...

Целых два дня «соседи» поставляли нам материал для размышлений. Подобная манера говорить о клиентах отпугнула участников моего семинара, а их было более пятидесяти. О вступлении в деловые отношения с теми финансистами не могло теперь быть и речи: «С этими? Никогда!» — повторяли мои клиенты. Поздравляю с успешным семинаром! Таких финансовых консультантов надо было изолировать — или дать им инструкции на тему: «Так вы никогда не продадите!».

Другой случай произошел со мной в четырехзвездочном отеле. Сотрудники этого отеля обсуждали «глупых диетологов» с одного из мероприятий, пытаясь втянуть и меня в омут своего критиканства. Можно себе представить, как они оценивали своих гостей, а заодно и коллег, за глаза считая их «недостойными этой работы».

Одно из основных правил повседневного общения гласит: приветливо здороваться каждый раз при входе в новую зону.

На моих семинарах я встречал огромное количество людей, которые с удовольствием вспоминали вчерашнее приветствие в лифте...



1-минутная пауза

Итак, приступим! Опишите вашу сферу деятельности. Положа руку на сердце скажите, как у вас обстоят дела с вежливостью?

У вас есть коллеги, которые пренебрегают этим элементарным правилом? Растолкуйте же им, наконец, что это негативно отражается на их имидже!

Теперь перейдем к антиимиджевым формулировкам.

Совет для провокационных продаж

Добивайтесь правильного восприятия вашего товара!

Пример

«От красавца Porsche Carrera 4S Cabrio 997 трудно оторвать взгляд. Тот, кто хочет оставаться незаметным, кому неприятно, когда люди глазеют на него при парковке, кто не хочет, чтобы к нему без видимой причины обращались незнакомые люди, кому не нужны гордые пассажиры... тому следует выбрать другой автомобиль!»

Другой пример, с выраженным сексуальным посылом: «Говорят, что большинство владельцев автомобилей Porsche ходят на сторону. Но кто посмеет упрекнуть их в этом? Ведь женщины сами летят к Porsche, словно мотыльки на свет!»

Или пример с автомобилем Mercedes SLK:

«Каждый третий покупатель интересуется Mercedes SLK, потому что на этой машине очень нравится кататься женам!»

Такие формулировки являются антиимиджевыми и заставляют клиента «озадаченно моргать» (Лесли Саван).

Роберт Левин называет такие послания «продырявленными кондомами рекламы». Они вызывают у целевой аудитории двусмысленные эмоции.

Тренируя у своих клиентов словесную находчивость, я призываю их отказаться от самоиронии. Ибо самоиронизируя, мы заставляем собеседника делать умозаключения, к которым он не готов или не способен.

Если, к примеру, кто-то обозвал своего партнера болваном, а тот в ответ великодушно восклицает: «Я не просто болван, я суперболван!», то слушающий должен абстрагироваться от слов «болван» и «суперболван», подумать о противоположном — кто же он такой на самом деле? — осознать самоиронию говорящего и тут же отместить. Это не работает; это снаряд, разорвавшийся в стволе пушки.

Но каждая удачная (!) «антиимиджевая» фраза усиливает ваше основное обращение к клиентам и закрепляет за вами определенную территорию. Однако в бой вы должны идти с четко продуманным и профессионально сформулированным высказыванием. А спонтанно такое приходит в голову нечасто.

2.9. Оставьте за покупателем право на небольшие тайм-ауты

Любой разговор и любая ситуация, которые связаны с продажами, имеют декомпрессионные и транзитные зоны. Имеются в виду короткие паузы, которые необходимы вашему собеседнику, чтобы сориентироваться в ситуации.

В магазине покупателю требуется сделать примерно двадцать шагов, чтобы прийти в себя от уличной суеты или от поисков места для парковки. Подобная ситуация наблюдается и тогда, когда кто-то после довольно скучной конференции хочет побеседовать с вами, но ему нужна предварительная пауза, чтобы собраться с мыслями. Здесь не годится модель блиц-диалога в лифте, когда за двадцать секунд вы успеваете обсудить с собеседником какую-нибудь новость.

Если в конкретной ситуации партнер подает вам сигнал: «Мне нужно время, чтобы настроиться на беседу!» — предоставьте ему это время.

Этим элементарным правилом зачастую пренебрегают незаинтересованные в результате продавцы. Сознательно или неосознанно, но они поступают так и на выставках-ярмарках, и в повседневной работе.



1-минутная пауза

Итак, приступим! Опишите вашу сферу деятельности и придумайте удачные образцы иронической рекламы.



1-минутная пауза

Итак, приступим! Опишите вашу сферу деятельности. Скажите откровенно: бывали у вас случаи, когда вы не давали клиенту вздохнуть?

2.10. Убеждайте клиента в необходимости вашего товара или услуги наглядно

Настоящей кузницей топ-менеджеров является Баден-Баден — там они проходят закалку во время деловых встреч. Именно там молодые руководители знакомятся и учатся уважать друг друга. Остряки передают из уст в уста историю о новом генеральном директоре компании Siemens Клаусе Кляйнфельде, который, сидя в уютном обществе своих коллег, опустил в стакан с водой телефон Nokia своего собеседника, прокомментировав это словами: «Делайте ставку на качество: я пришлю вам новый телефон Siemens!»

Такие актеры, как Куинси (Джек Клугмен), демонстрируют нам свою пронизательность и способность убеждать, вот только контекст в данном случае совершенно иной. Общественность принимает актера в его роли, и он провокационно подвергает все сомнению, меняет местами видимое и скрытое, не оставляя камня на камне.

В дополнение к адаптивной аргументации вам нужно научиться по меньшей мере еще трем вещам.

- Вступая в разговор, непременно поддерживайте визуальный контакт с собеседником!
- Чтобы заставить слушателей согласно кивать головами, необходима уверенность в себе и... «наглядная агитация»! Ее-то вы и должны подготовить заранее!
- Демонстрация возможностей того же сотового телефона, представленная в игровой форме, — это не фокус, а достоверное действие, говорящее само за себя.

Совет для провокационных продаж

- «Поиграйте» вашим товаром в присутствии клиентов там, где это возможно!
- Заключите пари относительно вашего товара или услуг!

В продаже побеждает уверенный в победе игрок — побольше бы таких! Знаете ли вы, что успеха в качестве консультанта правления

ARAG, всемирно известной страховой компании, я добился с помощью пари?

Больше часа мы пытались договориться с их менеджером по персоналу насчет проведения тренинга на тему «Как держаться перед телекамерой», но подписать договор со мной он так и не решился. Тогда я предложил ему пари: «Давайте я возьму у вас публичное интервью, и либо я в течение трех минут полностью собью вас с толку и вы не сумеете ничего возразить — либо мы с вами распрощаемся!» Прощаться со мной ему не пришлось, ибо я привел его в полное замешательство...

Это стало началом многолетних отношений с этой компанией, которые сохранились до сих пор. Тренинги для высшего руководства, семинары для руководителей основных отделов, сопровождение при стратегической реорганизации, подготовка отчетных пресс-конференций, то есть продуктивная совместная работа, — таков результат одного-единственного пари.

2.11. Используйте в провокационных продажах эффект ясновидения — создайте доверие к себе провокационно-игровым способом!

Под эффектом ясновидения (эффектом Джин Диксон) в социопсихологии понимают принцип двойного отрицания, как его сформулировал Роберт Левин. Допустим, что ваш собеседник — специалист по электронной обработке данных, а вы хотите побеседовать с ним о сотовых телефонах. Хорошим началом для этого будет: «Какая у вас модель телефона? Наверняка не Motorola V960, не правда ли?»

Если у него в кармане телефон все-таки этой модели, сделайте вид, что вы знали это заранее.

В этом и заключается секрет успеха прорицателя: неверные предположения расцениваются как «попавшие почти в точку», но если уж они верны, то предсказатель пожинает пышные лавры. Ясновидцы достигают успеха с помощью неопределенных лестных высказыва-



1-минутная пауза

Итак, приступим! Придумайте, как можно использовать пари в вашей сфере деятельности:

ний, которые почти всегда «лежат где-то близко», и свобода их толкований как раз и приводит к желаемому результату.

Один мой знакомый, коммерческий директор крупной компании по работе с недвижимостью, время от времени проводит семинары по руководству. Он завоевывает доверие к своим принципам руководства очень просто — с помощью демонстрации приемов карате и борьбы на мечях.

Сначала он подыскивает себе испытуемого, затем настраивает ход его мыслей, внушая, что точно знает пределы его возможностей и шансы, затем утверждает, что доверие — основа всего.

Потом директор велит этому человеку сделать шаг вперед и сообщает, что сейчас разрубит самурайским мечом деревянный брусок над его затылком. Одетый в кимоно каратиста с черным поясом, он внушает доверие, большое доверие. Два других участника получают задание держать брусок над головой испытуемого. Мой знакомый несколько раз размахивается, занимает позицию... Затем он объявляет, что оказанное ему доверие слишком высоко, поскольку он совершенно точно мог снести испытуемому голову. И каждый раз испытуемый бывает ошеломлен: ведь он так доверился другому человеку...

Чему учит нас этот пример?

Советы для провокационных продаж

- Не доверяйте тем, кто призывает к доверию!
- Напротив, формируйте доверие к себе, в точности опираясь на этот образец!

Придумайте что-нибудь провокационно-игровое в отношении ваших товаров и услуг. Пари, трюки — выбор огромен! Разбудите в собеседнике ребенка и постарайтесь внушить ему доверие. Ведь эмоциональная ценность любого товара или услуги складывается из веры в безупречность распространителя, который представляет производителя. Ваша личная убедительность важнее даже самого факта продажи!

Чтобы вам доверяли, необходимо быть морально безупречным, поэтому имеет смысл опираться на афоризм: «Будьте всегда правдивыми! Но не всегда говорите правду».

Ваше имя — это залог вашей чести. Вспомните имена конкретных торговых домов, которые ручаются за товар своим добрым именем!

Этот принцип берут на вооружение многие, в том числе и владельца небольшого ювелирного магазина на острове Тенерифе. Во время продажи она убеждает каждого клиента, что в течение двух недель вернет деньги за купленное украшение, если ей покажут на острове место, где такая вещь продается дешевле. Кроме того, беседуя с вами, она по меньшей мере трижды повторяет фразу о том, что все ее клиенты становятся постоянными.

Уж конечно, мы не кинулись на поиски мест, где цена на эти вещи была бы ниже: в конце концов, мы были в отпуске. Мы купили в том магазине цепочку и браслет, и моя жена осталась вполне довольна этими украшениями.

Мы не должны всегда быть рациональными, давайте хоть один-единственный раз будем безрассудными. Именно тот, кто обычно думает, что держит ситуацию под контролем, легко может стать добычей чьей-то эмоциональности — иначе он не человек, а машина. Жить вместе или сосуществовать? Это могло бы стать вопросом для Фауста нашего времени.

Основатель цирка Финеас Барнум когда-то очень лаконично сказал, что «каждую минуту где-то рождается круглый дурак». Попробуйте взглянуть на этот феномен другими глазами.

Не ищите дураков, а укрепляйте базу доверия! Опирайтесь на закон социальной благонадежности. Когда продавец на собственном примере демонстрирует достоинства своего товара или услуги, это работает на него. Удивительно или нет, но среди членов правления компании Deutsche Telekom есть такие, которые, по словам подчиненных, пользуются сотовыми телефонами, которые не поддерживают стандарт UMTS, но при этом «выглядят круто». Motorola предлагает и то и другое, но каким пользуетесь вы? Способен ваш телефон на ви-



1-минутная пауза

Итак, приступим! Опишите вашу сферу деятельности в отношении возможных пари или игр, позволяющих вызвать доверие. Расскажите, какой аванс доверия вы хотели бы получить.

В дополнение к этому попробуйте придумать нечто экстравагантное в отношении ваших товаров или услуг. Даю вам еще немного времени.

деоконференции в реальном времени? Или этой функции в нем нет, но зато модель выглядит «просто круто»?..

Другой пример. Один из известных фотографов в области конного спорта, Бернд Эйлерс, время от времени радуется фокусами детей своих клиентов и друзей. Дети визжат от радости, ведь никогда нельзя угадать, в чьем кармане вот-вот окажется монетка в один евро! Несмотря на напряженный график работы, он всегда находит время на маленькие забавы. А иногда он дарит удивленному гостю какую-нибудь «спонтанную» фотографию.

Итак, вы уже обладаете определенным кредитом доверия. И у вас больше шансов продать что-то провокационно-игровым способом, если вы поддерживаете контакт с целевой аудиторией не только на основе холодного расчета и маркетингового анализа, а прислушиваясь к самим себе в поисках живых, нестандартных решений.

2.12. Умело распределяйте в своей команде функции продавца и консультанта!

Крупные американские автосалоны организованы совершенно иначе, чем европейские. Собственно продавцам там предшествуют так называемые консультанты. Эта модель применяется также в продвижении информационных технологий.

Когда потенциальный клиент переступает порог автомобильного салона, его сразу же встречает консультант со словами: «Я вовсе не буду уговаривать вас что-нибудь купить! Я всего лишь расскажу вам о представленных у нас моделях машин. Мы подробно поговорим с вами как профессионалы, с тем чтобы вам легче было выбрать из нашего богатого ассортимента автомобиль вашей мечты, отвечающий только вашим запросам! Приобретение подержанного или нового автомобиля — это серьезное вложение денег, поэтому покупка должна удовлетворять вас на все сто. Мы обсудим с вами все подробности, все особенности комплектации автомобиля, определим ваши потреб-

ности, и вам будет гораздо проще разговаривать с продавцом. А уж о цене договаривайтесь с ним».

Такой подход был бы идеален для любого крупного автосалона. Вместо этого за нами ходит один лишь продавец.

Совет для провокационных продаж

Преимущества провокационных продаж при умелой связке консультации и продажи очевидны:

- клиент получает «объективную» консультацию и начинает больше доверять консультанту,
- только после этого переходят к самому процессу продажи.

Некоторые хитрые команды продавцов и консультантов играют в игру «плохой и хороший»: консультант, как будто принимая сторону клиента, вмешивается в переговоры с продавцом, а затем «с позиции клиента» добивается дополнительных скидок...

В Соединенных Штатах функционирует именно такая — распределительная — стратегия коллективных продаж.

Думали ли вы когда-нибудь об этом? А может, и применяли на практике?

2.13. Разрабатывайте и постоянно улучшайте вашу индивидуальную технику убеждения во время презентаций и переговоров с покупателями!

Социопсихологические основы убеждения давно известны. Так, свидетели в суде выглядят убедительно, если они

- говорят медленно и уверенно,
- не говорят «э-э-э...» в паузах,
- поддерживают постоянный визуальный контакт с собеседником.

Тем самым они придают авторитетность и достоверность своему мнению. Если мы не можем сопоставить слова говорящего и факти-



1-минутная пауза

Итак, приступим! Опишите вашу сферу деятельности. Как можно применить в ней коллективную стратегию продаж?

ческое положение дел, нам приходится опираться на то впечатление, которое производит на нас собеседник.

Когда кандидат в канцлеры Эдмунд Штойбер в интервью Сабине Кристиансен приветливо обратился к ней: «Госпожа Меркель!», его авторитет явно пошатнулся. Кроме того, он слишком часто заполнял паузы тягучим «э-э-э...». Нечто подобное наблюдалось во время легендарной телевизионной дуэли между Ричардом Никсоном и Джоном Кеннеди: на лбу Никсона блестели капельки пота, он неоднократно отводил взгляд, был плохо выбрит и производил впечатление сильно уставшего человека.

Положа руку на сердце, ответьте: вы можете поддерживать постоянный визуальный контакт с собеседником? Можете произнести все основные высказывания, не говоря «э-э-э...»?

Советы, как усилить убедительность и весомость ваших слов

- Поддерживайте постоянный визуальный контакт!
- Усиливайте вербальные высказывания с помощью жестов и мимики!
- Говорите медленнее!
- Будьте убедительны и гармоничны всегда — сидя, стоя, в движении!
- Следите за четкостью и ясностью формулировок!
- Делайте многозначительные паузы, подчеркивающие значимость сказанного!
- Не поддавайтесь порыву объяснять каждую мелочь! Слишком подробные, длинные и нудные объяснения снижают доверие к вашим словам.
- Не теряйтесь в лабиринте смежных тем — старайтесь фокусироваться на главном!
- Четко разграничьте свои высказывания: все негативное поместите в начало, а позитивное — в конец выступления. «Наши товары не являются второсортными или третьесортными — они изумительного качества!»
- Избегайте открытой лести!
- Прежде чем начинать, обобщите для себя контекст: в чем заключается основная мысль вашего выступления?

- Откажитесь от негативных формулировок!
- Приводите положительные аргументы и обыгрывайте их с разных сторон!
- Избегайте относительности, делайте четкие высказывания!
- Используйте образный язык, но учтите: только верный образ говорит больше, чем тысяча слов!
- Исключите все самооправдания — это подчеркивает вашу некомпетентность и несостоятельность. Например: «Я всегда говорю так вяло» Или: «В программе Excel я совершенно не разбираюсь!» Не пытайтесь заработать очки, иронизируя над собой — от этого вы только теряете.

Профессиональный продавец должен быть искренним и последовательным как в своих высказываниях, так и в жестикуляции. Он быстро реагирует на вопросы и умеет убеждать в любой ситуации. Он восхищается своим товаром, идеей, концепцией, профессионально отвечает на любые вопросы. Он обеспечивает покупателя дополнительной информацией и подкрепляет ее фактами. Его речь содержательна и характеризуется легкостью восприятия, все его объяснения понятны.

Совет для провокационных продаж

Представьте, что у вас возникли проблемы с содержанием вашего выступления, с текущими настроениями в компании или с самим товаром, причем причиной этих бед вы не являетесь. Что же делать? Мысленно примиритесь с проблемой. Тем самым вы сумеете преодолеть внутренний надлом, сориентироваться в ситуации и перейти к другой теме. Наградой вам станет доверие клиентов.

Вариант 1

- «Я сейчас расскажу вам одну историю, но вы вряд ли поверите в то, что именно так все и было».

Вариант 2

- «Я сейчас расскажу вам одну историю, которая на первый взгляд не имеет с нашей ситуацией ничего общего».



1-минутная пауза

Итак, приступим! Опишите стиль вашей речи и стиль презентации. Объективны ли ваши аргументы? Властвуете ли вы над эмоциями ваших собеседников?

Вариант 3

Осветите подробно смежную тему, чтобы отвлечь слушателя от основной!

Во время стрессовых ситуаций поддерживайте постоянный визуальный контакт с собеседником. Это придаст вам уверенности, а собеседник почувствует вашу компетентность и правдивость.

2.14. Настойчивее, чем когда-либо, используйте в провокационных продажах рекомендации и советы!

По мнению Роберта Левина,

- кинозрители более чем в 50% случаев идут в кино благодаря чьему-то совету,
- профессионалы в области страхования более чем в 50% случаев осуществляют свои сделки благодаря рекомендациям других людей,
- при покупке дорогих вещей свыше 90% людей доверяют советам!

Используете ли вы этот потенциал? В отношении моих семинаров данный показатель также составляет около 90%, но я не вмешиваюсь в этот процесс лично: рекомендательная молва распространяется сама по себе, из уст в уста.

Возможности этого очень велики. Приведем лишь несколько примеров.

- У каждого человека есть знакомые и соседи.
- Человек, чью модную одежду вы только что похвалили, охотно рассказывает, где он купил обновки.
- Новоиспеченный владелец автомобиля, как правило, восторгается своей машиной (по крайней мере в первые дни после покупки) и рекомендует всем продавца.

Совет для провокационных продаж

Отыщите собственные точки соприкосновения!

Установление контактов через рекомендации — это само по себе искусство. Найти общие интересы можно где угодно. Скажем, игра в гольф. Курительные трубки. Марки вина, сорта пива. Бег трусцой. Автомобили. Дети... Не ограничивайте вашу фантазию!

Вы понимаете, что вариантов здесь может быть бесчисленное множество. Тщательно изучите ваших клиентов и отметьте общие интересы. Постарайтесь избежать повадок продавца и завяжите с потенциальными клиентами личное знакомство!

Меня часто рекомендуют в качестве тренера мои друзья и знакомые, которые в свою очередь нашли источник своих доходов с помощью непринужденных эмоциональных контактов.

Приблизительная анкета вашего клиента (скопируйте и заполните ее):

Клиент:

День рождения и другие знаменательные даты:

Дети:

Супруг / а:



1-минутная пауза

Итак, приступим! Каким образом можно использовать личные рекомендации в вашей сфере деятельности?

Увлечения:

Личные особенности:

Достижения в сфере:

Общие контакты:

Вероятные общие интересы:

Связь непосредственно с вами:

2.15. В провокационных продажах тоже действует «правило взаимности»

«Небольшие подарки укрепляют дружбу». Как эта известная половица, так и фраза «Бойтесь данайцев, дары приносящих!» — все эти высказывания имеют глубокий смысл. Однако решение пропустить троянского коня через городские ворота вместо того, чтобы сжечь его, привело к гибели Трои. Хитрость Одиссея удалась.

Правило взаимности актуально для каждой культуры. В упрощенном виде оно звучит: любое бесплатное одолжение ждет ответного жеста. В колониальной Америке приветствовались равноценные ответные подарки в стиле «индейских даров», в спортивной борьбе действует японский принцип «гири», что означает моральное обязательство («будь честным в спорте, и я буду таким же»). Известный принцип обоюдности уже неоднократно доказывали экспериментально. В бизнесе мы называем это явление «моральной памятью в деловом партнерстве», ведь оказанная услуга обязывает.

Исследования психологов подтверждают, что в определенных случаях маленькая любезность удваивает шансы на успех в продаже — даже если ваш деловой партнер или покупатель вел переговоры и с другими лицами.

Существует множество примеров стимулирования сбыта путем подарков и одолжений:

- В чайном магазине чашечка чая в качестве приветствия заметно активизирует процесс продажи.

- Свидетели Иеговы, бесплатно распространяя журналы, закладывают основу для последующего диалога. Кстати, секты действуют по принципу: я дарю тебе внимание и любовь.
- В парфюмерно-косметических магазинах покупателям иногда бесплатно вручают пробные образцы товара (правда, лишь при условии совершения покупки). Это позволяет фирмам надеяться — и не без оснований — на то, что покупатели в скором времени снова придут в этот магазин.
- В некоторых магазинах одежды, сделав покупку, покупатели получают в подарок какую-нибудь приятную мелочь — например, платочек в петлицу или галстук.
- Тапперуэровские вечеринки (Tupperware partys), цель которых — продажа пластиковых пищевых контейнеров, основаны на том, что человек приглашает друзей и получает за это подарок, а если доход у фирмы окажется весомым, то еще и вознаграждение в виде какого-либо товара.
- В Европе продавцы пылесосов ходят по квартирам, предлагая сделать уборку, и если клиент соглашается, то у продавца появляется отличная возможность завязать с ним деловой разговор.
- Приглашение на обед или на бокал вина является, по сути, таким же «троянским конем» для покупателя.
- Бесплатные экскурсии, например на предприятие, имеют аналогичное рекламное действие.

Организуя наши семинары, мы также частенько используем этот подход. Поэтому список примеров можно продолжать до бесконечности!

- Вручая клиенту визитную карточку, я предлагаю ему связываться со мной в случае возникновения каких-либо вопросов или критических ситуаций, и люди с благодарностью пользуются этой возможностью.
- Очень часто я проверяю и редактирую доклады участников моего семинара — абсолютно бесплатно.

- Аннулирование заказов тоже, как правило, осуществляется бесплатно — несмотря на то, что в договорах утверждается обратное. Исключение составляют лишь те случаи, когда заполнить внезапную нишу другим клиентом уже поздно.
- Журналистов я обычно приглашаю послушать семинар бесплатно. Глядишь, и в прессе появляется то один, то другой репортаж о моих семинарах!
- После работы я то и дело засиживаюсь допоздна с моими подопечными — мы занимаемся индивидуально, обсуждая особые ситуации и те шаги, которые необходимо предпринять для карьерного роста.
- Особенно любознательным участникам я иногда дарю книги на интересующую их тему.

Совет для провокационных продаж

Подумайте, какие бонусы и подарки вы могли бы использовать в своей деятельности. Дарите — и вы продадите больше!

И все же я предостерегаю:

- Делайте только то, что получается у вас легко и естественно.
- Ни в коем случае не навязывайтесь с любезностями: давление вызывает противодействие. Желание не делать ответного дара иногда бывает прямо пропорционально увеличению ваших расходов на подарок!

Действуйте в каждой ситуации индивидуально и доверяйте своей интуиции. Дарите людям время и внимание!

Правило взаимности представляет собой образец эффективной коммуникации. Возьмите его на вооружение, а затем — действуйте! Ведь оказывать знаки внимания очень легко.

Во время отпуска мы с женой каждый вечер сидели в баре. Сейчас мне совершенно ясно, кому я чаще всего давал чаевые: официанту, который всякий раз оказывал нам знаки внимания, наливая напитки

«просто так, попробовать!». Если, к примеру, он готовил коктейль, то всегда делал чуть больше и подавал некоторым посетителям маленькую рюмочку «на пробу». При этом его лицо излучало радость!

Никто не делает подарки просто так... А если человек просто любит это делать?! Преодолейте ваше недоверие.

Необходимо также иметь в виду особые случаи, когда правило взаимности не действует.

- Отказ от взаимности наблюдается, например, в семьях, где никто не стремится делать ответных подарков. Эта ситуация может быстро перейти и в служебную среду.
- Некоторые люди откровенно пытаются получить взамен гораздо больше, чем они сами затратили на подарок. Разумеется, подобное жульничество не приводит к желаемому результату.



1-минутная пауза

Итак, приступим! Что вы думаете по поводу взаимности? Как поступаете вы? В чем состоит ваша выгода? На что вы сознательно делаете ставку?

Любые мелочи помогут вам завоевать расположение других: компакт-диск, букет цветов... Станьте более общительными, вспомните о людях, которых вы цените — коллегах или друзьях.

Кто-то ждет вашего визита или телефонного звонка. Вы уже придумали, чем его удивить?

2.15.1. Примеры взаимности в провокационных продажах

Приятные мелочи придумать легко, но этого мало — нужно правильно подать их.

- Продавец автомобилей, например, может получить дополнительную выгоду, если после продажи (а еще лучше до нее) преподнесет клиенту бесплатный талон на получение дополнительной услуги. **БЕСПЛАТНЫЙ ТАЛОН** (варианты):
 - получение номерного знака,
 - букет цветов,
 - бутылка шампанского,
 - игрушечный автомобиль для детей,
 - автоаксессуары.

- Наш зубной врач, доктор Мачек из Нойнкирхен-Зельшайда, держит наготове небольшой сундучок, где дети после лечения могут выбрать для себя какую-нибудь мелочь. Эффект от этого колоссальный! Лечиться и обследоваться, конечно, необходимо, но разве этого ждут наши дети?
- С некоторыми из моих знаменитых друзей (их имена я называть не стану) я познакомился, угостив их кружечкой пива, и наша дружба сохранилась на всю жизнь.

2.16. Используйте в провокационных продажах принцип контраста: опирайтесь на конкурентные преимущества!

Говоря о принципе контраста, я имею в виду то, что ваш продукт или услуги должны выгодно отличаться на фоне других, худших продуктов или услуг. При этом, конечно, не следует играть на руку конкурентам. Будьте осторожны — здесь тоже можно наделать ошибок! В одном венском экономическом журнале я обнаружил такую рекламу: «Лучший автомобиль в своем классе! Или вы знаете лучше?»

Это глупый вопрос, он просто отпугивает клиента от товара. Так формулировать нельзя: позитивную составляющую послания клиент может не заметить, а вот на мысли об автомобилях других производителей такая фраза натолкнет его обязательно.

Mercedes и BMW годами соревнуются друг с другом в рекламных контрастах, и эти ролики иногда успешны, иногда нет. Например, по американскому горному серпантину едет Mercedes класса S. Вдруг он сходит с дороги и переворачивается. Из машины выбирается водитель — целый и невредимый.

И тут по той же горной дороге мчится автомобиль BMW, но никаких аварий с ним не происходит: «Мы сделали это!» Отлично. Неплохой ход для BMW.

А вот когда в рекламе BMW 7-я модель красовалась на горизонте в лучах солнца, а рекламный лозунг внушал: «Нет звезды ярче

этой!» — это было просто смешно, поскольку звезда является фирменным символом Mercedes.

Правильнее было создать по-настоящему контрастную рекламу. Пример из книги Роберта Левина: фирма по прокату автомобилей Avis на протяжении нескольких месяцев показывала в рекламе, как много в компании делается для того, чтобы стать лидером. Но компания Hertz побила их карту своим козырем: «Нет, лидеры — это мы. И сейчас вы узнаете почему!»

На основе этих примеров можно легко понять, как строится контрастная реклама.

- Вы убеждаете покупателей, подчеркивая конкурентные преимущества собственной продукции в сравнении с продукцией конкурентов.
- Вы влияете на сознание людей и даете им больше, чем они ожидали.
- Вы по-иному расставляете акценты в своем сообщении.
- Вы используете позитивные аргументы в споре с конкурентами.
- Вы позитивно освещаете любую тему.



1-минутная пауза

Итак, приступим! Как бы вы применили принцип контраста?

Совет

Пожалуйста, не забывайте о юридической стороне вопроса.

2.17. Используйте в провокационных продажах «опорные пункты» и «базовые ловушки», а о продаже и деньгах думайте в последнюю очередь

Германия, 9 августа 2005 года. Немецкий индекс котировки акций расположился чуть ниже отметки в 5000 пунктов.

В этот день в газете *Die Welt* вышла интересная статья Карстена Зайбеля «Как мелкие акционеры обманывают сами себя при проверке депозитов». Чтобы навести мелких акционеров на определенные размышления, автор обобщил в статье важные выводы Даниэля Канемана, лауреата Нобелевской премии по экономике 2002 года:

«Каждый понимает, что в банковских депозитариях хранятся два вида акций. Одни приносят прибыль в 1000 евро, другие — убытки в 1000 евро».

Какие же из этих акций продает большинство инвесторов, чтобы освободить средства для покупки других акций? Большинство инвесторов выбирает прибыльные акции и продает их по сниженным ценам.

Причина этого очевидна. «Разве кто-нибудь добровольно признается в том, что он допустил промах, купив акции, которые до сих пор убыточны?» — такое заключение дает Йоахим Гольдберг, специалист консалтинговой компании Cognitrend, работающий в сфере психологии биржевых отношений.

Что же делать, если у вас имеется 5 позиций: одна в минусе по 8000 евро, четыре в плюсе по 2000 евро? Даже в этих случаях большинство мелких акционеров продают 4 плюсовые позиции, считая при этом, что поступают верно, поскольку четыре решения были правильными, а неправильным — лишь одно.

Гольдберг и Зайбель делают вывод: если бы 4 позиции были в минусе по 2000 евро, а одна — в плюсе по 8000 евро, то и в этом случае владельцы депозитов продали бы прибыльные акции, но при этом остались бы недовольны.

В результате многочисленных практических исследований психолог Канеман констатировал, а психолог Гольдберг подтвердил, что:

- на людей оказывает большее воздействие не прибыль, а страх возможных потерь;
- люди переживают потери вдвое сильнее, чем радуются прибыли;
- цена акций и других ценных бумаг образует в сознании человека своего рода опору;
- информация о состоянии компании и о программах фондового менеджмента играет второстепенную роль;
- опорные пункты в сознании могут привести к самообману;
- исходная цена в идеале не должна быть решающим аргументом в отношении продажи, покупки или хранения соответствующих акций.



1-минутная пауза

Итак, приступим! Какова ваша позиция в отношении принципа «опорных пунктов» при вложении личных средств? Здесь вы тоже зарабатываете деньги.



1-минутная пауза

Итак, приступим! Как задействовать «опорные пункты» в вашей работе?

- Решающее здесь — ответить на следующий вопрос: стал бы я при подобных обстоятельствах еще раз вкладывать деньги в эти акции или облигации?
- Если ответ звучит: «Да!» — то сохраняйте акции. Если «Нет!» — продавайте.
- Опускание цены до начальной — не основание для продажи акций.

Однажды в газете *Die Welt* появилась статья о том, что лица, в силу служебного положения располагающие конфиденциальной информацией (другими словами, члены правлений фирм), как показало около 4000 случаев, получают огромную прибыль, используя простой принцип: покупать ценные бумаги при обвале рынка и продавать — при его росте.

А теперь вернемся к вашей деятельности — продаже товаров и услуг.

Во время трудных переговоров, например о продаже дома, не стоит сразу называть желаемый вами минимум. Вначале создайте «опорный пункт»: во время переговоров с потенциальным покупателем маклер сообщает продавцу, что покупатель вместо требуемых 720 000 евро готов выложить лишь 650 000 евро. Желаемая продавцом минимальная сумма как раз и составляла 650 000 евро.

Продавец продолжал настаивать на сумме в 720 000 евро, при этом он дал понять, что уже отклонил одно предложение немногим более 660 000 евро. Тем не менее, к удивлению маклера, стороны сошлись на 680 000 евро. В данном случае продавцу удалось провокационно поставить свою «базовую ловушку», но покупатель тоже отличился хорошим чутьем.

С помощью подобных «базовых ловушек» человеку внушают, что такая высокая цена чем-то обоснована, тем самым восприятие покупателя сильно меняется.

Другой пример: один мой знакомый, специалист по электронной обработке данных, сообщил своим клиентам, что ему следовало бы

повысить плату за обслуживание на 15%, поскольку его личная нагрузка по обработке информации и сервисным работам значительно увеличилась. Однако он останавливается лишь на 5-процентном повышении. Клиенты сразу же охотно согласились, ведь им казалось, что они экономят десять процентов... и тем самым попали в расставленные для них сети.

Этот принцип можно применять по-разному. Так, один хостинг-провайдер распространил предложение сервисной программы, которая позволяет пользователю самостоятельно осуществлять обслуживание своего интернет-сайта. Стоила программа 700 евро. Одновременно с этим сообщалось, что за ту же цену провайдер может в течение двух лет сам поддерживать веб-сайт — вот такая ловушка.

Совет для провокационных продаж

Устанавливайте цену в зависимости от значимости товара и возможных «базовых ловушек». Устанавливать исходные критерии значимости — ваше право.

Например, автомобильные ценники указывают полную стоимость машины; а не лучше ли указывать цену только ее минимальной комплектации? Невысокая стартовая цена привлечет внимание покупателя, и в этой ситуации легче завязать разговор и постепенно поднять цену до желаемой.

Если вам таким способом удалось добиться от покупателя той цены, на которую вы рассчитывали изначально, значит, вы расставили ловушки правильно.

Однако постойте...

В рассуждениях о ценовом вопросе нам пригодятся исследования Австрийского Национального Банка, который изучил изменение цен в связи с введением общеевропейской валюты — евро. В данном случае я благодарен директору Банка, господину Августину, за предоставленную возможность публикации материалов.



1-минутная пауза

Итак, приступим! Сформулируйте вашу позицию в отношении принципа «базовых ловушек».

Особенно стоит обратить внимание на интересное сравнение цен в ресторане. Желаю приятного чтения, и пусть оно вдохновит вас!

1000 дней с евро

Какова ситуация с евро и новыми ценами?

По прошествии 1000 дней австрийцы неплохо освоились с евро. Неуверенность в обращении с новой наличностью преодолена. В соответствии с опросом, проведенным во 2-м квартале 2004 года институтом IFES по поручению Австрийского Национального Банка, лишь около 19% населения испытывают некоторые трудности при пересчете шиллинга в евро.

72% опрошенных признали, что тратят сейчас больше денег, чем раньше. Как показывают исследования института Fessel GfK, 30% австрийцев связывают повышение цен за последние 6 месяцев именно с введением евро. 20% опрошенных объясняют этот факт тем, что увеличились цены на сырье, и лишь 7% — ростом налогов и пошлин. В общей сложности 89% всех опрошенных полагают, что с появлением евро напрямую связано подорожание товаров и услуг.

Можно ли доказать это утверждение, используя статистические методы? Почему, несмотря на то что темпы инфляции в 2003 году составили лишь 1,3%, потребители все громче говорят о том, что цены сегодня завышены?

Для «минимальной потребительской корзины», где представлены только товары ежедневного потребления, темпы инфляции в 2003 году составили 2,7%. В повседневной жизни рост цен ощущается сильнее. Однако необходимо принять во внимание то, что «средняя потребительская корзина» не отражает в полной мере все потребительские привычки и соответственно все изменения цен. Поэтому реальный уровень инфляции установить невозможно.

- Товары, цены на которые в 2003 году снизились:

персональные компьютеры	–21,3%,
мобильные телефоны	–20,3%,
натуральный кофе	–7,1%.

- Товары, цены на которые в 2003 году выросли:

тарифы на газ	+ 39,9%,
пчелиный мед	+ 34%,
шоколад на цельном молоке	+ 11%.

Анализ цен показывает, что они во многом зависят от других факторов (цен на сырье, урожайности года). Такие ценовые колебания вряд ли связаны с переходом на евро.

Однако, например, сфера обслуживания дает серьезный повод для недовольства граждан в отношении дороговизны, и это подтверждает статистика. К примеру, с января 2002 года резко выросли цены в ресторанах. Цены на оздоровительные услуги повысились по сравнению с 2001 годом на 20,1%, а табачные изделия из-за увеличения налога подорожали на 29,2%.

С появлением новых ценников связан следующий эффект. Пересчитанные в евро цены товаров стали более низкими в числовом выражении, чем цены в старой национальной валюте, что в первое время приводило к избыточному потреблению или недооцениванию реальной стоимости товаров. Это сверхпотребление прежде всего касается товаров повседневного спроса (например, молоко, зубная паста), где при пересчете на новую валюту не учитываются десятые доли. Восприятие цен как низких может привести к снижению контроля над собственными покупательскими потребностями и к увеличению расходов.

Погрешности человеческого восприятия давно являются объектом внимания психологов. Исследования доказывают, что первоначальные ожидания или гипотезы влияют на восприятие последующих событий. Первоначальные ожидания или гипотезы скорее подтверждаются, нежели опровергаются, — другими словами, люди верят своим ощущениям больше, чем объективному положению вещей. По отношению к оценке инфляции это означает следующее: если люди ожидали повышения цен, то они субъективно воспринимают изменившиеся цены как более высокие, даже если на самом деле цены остались прежними.

Для проверки этой гипотезы была проведена целая серия экспериментов, в которых принимали участие учащиеся, студенты и работающее население.

ние из различных социальных слоев Мюнхена и его окрестностей. Во время экспериментов испытуемые получали меню с ценами в немецких марках — и в евро. Треть испытуемых получила меню, где цены на все блюда были увеличены на 15%, в меню другой трети участников эксперимента все цены были пересчитаны правильно (нулевой процент изменения цен), а у последней трети все цены в меню были снижены на 15%. Задача испытуемых состояла в том, чтобы определить, изменился ли уровень цен в этом вымышленном ресторане в связи с введением в обращение евро, и если да, то насколько.

Результаты получились удивительные: там, где цены были увеличены на 15%, испытуемые в среднем указали на 18-процентное их увеличение, сохраненные цены они сочли завышенными на 7%, а в случае, где цена была снижена на 15%, участники эксперимента высказали единодушное мнение, что цена осталась прежней. Итак, во всех трех случаях цены воспринимались людьми как завышенные.

Обобщая сказанное, следует заметить, что первоначальное привыкание населения к евро произошло очень быстро, однако окончательно привыкнуть к нему люди смогут лишь через некоторое время. Кроме того, исследования показывают, что повышение цены воздействует на людей в два раза сильнее, чем ее снижение, поэтому потребители чувствительней реагируют на поднятие цен. Потребитель сталкивается с тем, что товар подорожал, в момент совершения покупки. Чем чаще он будет покупать товары, цена на которые существенно возросла, тем сильнее он будет воспринимать рост цен. И, напротив, снижение цен на товары, которые он покупает либо редко, либо не участвуя в выраженном процессе купли-продажи, будет ощущаться им слабо.

Техника провокационных продаж подскажет Вам, как формировать цены, чтобы получить дополнительную прибыль.

- Повышение цены на 5% будет восприниматься как верхний ценовой порог.
- Наличие ценников как бы принижает ценность товара, а их отсутствие вызывает у потребителя мысль о высокой стоимости товара.
- Товар, на ценнике которого вместо 1 евро стоит 95 центов, покупатель сочтет очень выгодной покупкой.



1-минутная пауза

Итак, приступим! Из этой дискуссии о ценах в евро вы наверняка вынесли для себя что-то полезное. Что именно?

- Круглые суммы вызывают недоверие — как, впрочем, и иные излишне дробные числа.
- Цены, округляемые на конце до девяток («1,99»), заставляют усомниться в выгодности покупки.
- 50 евро? Нет: 47,50!
- Предмет роскоши за 20 000 евро будет расцениваться как чересчур дорогой, а вот за 18 800 евро — уже нет.
- Однако более приемлемой ценой для товара или услуги в 4000 евро будет 4100 евро.
- 699 или 899 евро? Разница между ними кажется более существенной, чем между 700 и 900 евро.
- Первое число перед запятой воспринимается лишь отчасти. Все зависит от того, насколько умно вы расставите числа после запятой.
- И все же я советую вам оперировать круглыми числами, когда речь идет о крупных суммах. Тем самым вы четко обозначите свою позицию.
- Лучше всего немного завысить цену — тем самым выгодную покупку обнаружат быстрее. Так, 5,50 евро за солнечные очки в обычной продаже покупатель выложит абсолютно спокойно, а вот сумма в 4,99 покажется ему подозрительной.
- При цене 2300 евро за цепочку я торговаться не буду, а вот при 2222 — еще как. А вы?

Компания GFK из Нюрнберга, занимающаяся исследованиями рынка, опубликовала в августе 2005 года следующие данные.

- 31% семей в Германии планирует в ближайшие месяцы сократить норму сбережений.
- 5% семей планирует их повысить.
- 41% тех, чей ежемесячный доход находится в пределах 1000 евро, хотят откладывать меньше денег.
- Только 18% людей, чьи доходы составляют более 3000 евро в месяц, хотят экономить меньше.
- Примерно 10% этой категории граждан хотят откладывать больше денег «на черный день».



1-минутная пауза

Итак, приступим! Сформулируйте вашу позицию в отношении ценовой политики вашей фирмы. Обсудите ее с вашими коллегами.



1-минутная пауза

Итак, приступим! Как перенести данный пример на вашу сферу деятельности?



1-минутная пауза

Итак, приступим! Докажите вашу активность: сделайте, наконец, нужный звонок, подготовьте список дел, требующих немедленного выполнения, включите их в вашу еженедельную программу. Без труда не вытащишь и рыбку из пруда!

- В новых федеральных землях 37% населения предполагает, что они могут экономить меньше.
- В старых федеральных землях таковых лишь 29%.
- Инвестиции представлены как краткосрочные вложения капитала в виде депозитов или сберегательных вкладов.
- Накопительное страхование жизни и пенсионные вклады переживают спад.
- Ежемесячная норма накоплений по сберегательным вкладам, кратко- и долгосрочным депозитам составляет в среднем 110 евро.
- Только одна треть семей имеет договоры о долгосрочных сберегательных вкладах и депозитные сертификаты, ценные бумаги, приносящие твердый доход, договоры по накопительному страхованию жизни, договоры о предоставлении кредита на строительство или покупку собственного жилья.
- Две трети семей располагают свободным капиталом в 10 000 евро.
- Только 5% населения делают инвестиции на сумму свыше 50 000 евро.
- Самым выгодным капиталовложением 45% населения считает приобретение жилья.

Это исследование представляет интерес для финансистов, поскольку содержит основу для очень выгодных сделок. Не упустите новый тренд! Наверняка потенциальный клиент где-то рядом, и давно пора написать или позвонить ему...

Совет для провокационных продаж

Мой консультант по инвестициям уже несколько месяцев не дает ничего знать о себе. Не оказались ли ваши клиенты в похожей ситуации?

Каждый знает, что найти нового клиента намного сложнее, чем поддерживать отношения со старым. Делаете ли вы домашнее задание?

Продолжаем разговор о социопсихологических основах провокационных продаж.

- Разузнайте о самой дорогостоящей покупке, которую данный клиент когда-либо совершал. К примеру, спросите, по какой цене он приобрел свой последний компьютер или автомобиль. Тем самым вы подготовите почву для «опорных пунктов». Одновременно появится возможность сыграть на контрасте товара: «700 евро за фотокамеру в позапрошлом году? Только представьте себе, какую технику вы можете получить сегодня за чуть большую сумму!»
- Установите ваш «опорный пункт» при инвестировании крупных денежных сумм выше указанного уровня. Покупатели в общем-то понимают, что им все равно придется потратить чуть больше — цены в конце концов растут.
- Используйте стратегию диверсификации. Снизьте цены на товар на день или месяц, а вместо этого сделайте упор на услуги. Можно также информировать покупателя о том, сколько стоят подобные товары за границей.
- Поставьте товар и услугу во взаимозависимость друг от друга. Бесплатный сотовый телефон при условии заключения клиентом договора на долгосрочное обслуживание окупается для вас. Клиент же воспринимает это совсем по-другому: явно дорогой сотовый телефон можно получить бесплатно, ведь с психологической точки зрения дополнительная выгода закрепляется в сознании иначе.
- С моей точки зрения, каждый покупатель готов превысить установленный им для себя максимум, но для того, чтобы он выложил больше, требуется мощный стимул или дополнительный аргумент.

Однако в некоторых случаях не стоит вести переговоры, начиная с низкой цены и постепенно переходя к высокой. Вы должны ошеломить клиента, предложив ему высокую цену, а затем идите ему навстречу и постепенно снижайте ее.

Роберт Левин называет этот феномен психоматематикой. Мы возвращаем товар на полку, считая его слишком дорогим, но швыряем огромные чаевые официантам.



1-минутная пауза

Итак, приступим! Как предпочитаете действовать вы?

Даем ли мы понять собеседнику его выгоду? Манипулируем ли мы его сознанием с помощью психоматематики?

Разделяйте выгоду в сознании покупателя. Каждый товар или услуга имеет собственную цену, но клиент дополнительно к товару может получить подарок или другое вознаграждение. Теперь цена устроила покупателя, и стороны обговаривают детали.

Здесь еще можно применить прием «прорыва блокады». Он имеет две разновидности:

1. Цена выбранного товара не обсуждается.
2. Продавец, не снижая цену, сразу вовлекает клиента в дискуссию о бонусах и подарках за покупку.

Практически во всех случаях клиент соглашается на цену продавца. Разбирающиеся в тонкостях психологии продавцы уверенно действуют по принципу «поймал — не отпускай».

Продавцы ювелирных изделий стремятся как можно быстрее подвести потенциального клиента к тому, чтобы он надел на себя приглянувшиеся украшения. В таких случаях срабатывает механизм психологической привязки: получив что-то однажды, человек вряд ли захочет это отдать.

Обсуждения цены можно избежать, ликвидируя блокады в сознании покупателя с помощью вопросов, например, о том, что при покупке является для него самым главным. Таким образом наглядно демонстрируются все плюсы предстоящего приобретения.

Продавец: «Скажите, пожалуйста, что для вас наиболее выгодно:

- сервисное обслуживание?
- обычное обслуживание?
- обслуживание на месте?

Или все три пункта играют для вас одинаково важную роль?»

Так называемый «сценарий вопросов и обращений» используют для преодоления сомнений у покупателя. При этом волнующую его тему надо по возможности обходить — препятствие преодолевают, просто-напросто игнорируя его.



1-минутная пауза

Итак, приступим! Как будете действовать вы?

Структура вопросов могла бы выглядеть, например, так: «Представьте, что вы едете на автомобиле Mercedes. Какую модель вы выберете: класса А — она известна вам по «лосиному тесту» (*пусть вам согласно кивнут!*), класса Е с круглыми фарами — она представлена в трех вариантах (*пусть вам согласно кивнут!*) или двухместную спортивную модель SLK? Вам наверняка знакома эта модель, на нее часто обращают внимание (*пусть вам согласно кивнут!*)...»

В каждом случае надо подкреплять слова жестами — это тоже воздействует на слушателя нужным образом. Говоря, скажем, о модели класса А, покажите взмахом руки переворачивание, говоря о модели класса Е — поднесите руки к глазам, изображая круглые фары, а презентация третьей модели пусть сопровождается маленькими театральными паузами. При этом собеседники сами с удовольствием добавят то, о чем вы не сказали.

Заинтересованные и внимательные собеседники мыслят в одном направлении и всегда готовы прийти друг другу на помощь, что-то подсказать в нужном месте. Такая солидарность становится существенной ментальной опорой и дополнительной базой для решения о покупке.

Пожалуйста, не забывайте о следующем: *обсуждение цены неприятно многим людям, даже если они в итоге получают скидку!*

Поэтому многие опытные продавцы не говорят о цене, а подчеркивают «хороший вкус» покупателя или спрашивают: «Это подарок вашей жене? Хотите — я оформлю его в подарочную упаковку?» Часто за этими словами скрывается не интерес к вашей персоне, а просто отвлекающий маневр в отношении цены.

Неожиданные уступки можно преподнести очень виртуозно: например, талон на денежную компенсацию весит в глазах клиента гораздо больше, чем банальная скидка.

Легче заключить договор о дополнительных услугах во время продажи, чем добиваться этого потом. Согласитесь, проще продать мобильный телефон сразу в максимальной комплектации, чем впоследствии уговаривать покупателя приобрести к нему, скажем, наушники.



1-минутная пауза

Итак, приступим! Что предлагаете вы?

- Перечислите при продаже все выигрышные опции, подчеркните достоинства каждой из них.
- Если возможны потери, то укажите на их вероятностный характер. В том, что касается прибыли, сделайте упор на ее неизбежность. Мы скорее готовы согласиться с потерями в 10 000 евро, вероятность которых составляет 85%, нежели прямо столкнуться с убытком в 8500 евро.
- Пусть наше имущество подвержено различным рискам — нам важен в первую очередь позитивный статус его владельца.
- Мы очень быстро осваиваем «статус владения» какой-либо вещью! Автомобиль, несколько дней стоящий у подъезда потенциального клиента, уже «наполовину куплен». Поэтому продавцу автомобилей просто нужно быть более щедрым, чем конкуренты. Однако надо быть бдительным по отношению к любителям прокатиться за чужой счет; для них необходимо расставить барьеры. Конечно, взять на выходные автомобиль Carrera в автосалоне Porsche доверят не каждому, но какими же правилами руководствуются менеджеры салона при принятии решения? До сих пор я не нашел ни одного четко обозначенного критерия. Модельный костюм клиента — еще не гарантия его порядочности. Кстати, со стороны автосалона вполне законно потребовать от клиента после таких выходов оплатить стоимость бензина или уборки машины.



1-минутная пауза

Итак, приступим! Какие мысли появились у вас?

Будьте последовательны в проведении рекламных акций или распродаж! На это компании тратят массу денег, но вот обратная реакция на собственные рекламные мероприятия бывает у них иногда весьма слабой. Это случается и в Maserati, и в Lexus. Однажды я указал в анкете, чтобы сотрудники компании Maserati связались со мной, а они вместо этого выслали мне заново все те же бумаги. Заинтересованности в клиенте они не проявили. Вместо этого мне описали все сложности сделки со мной: во-первых, им очень трудно выделить мне автомобиль для тест-драйва, во-вторых, от моего дома до их филиала

больше 30 километров, в-третьих, доставка автомобиля ко мне сопряжена с огромными трудностями...

«Опорные пункты» можно расставлять и во время продажи «сверху вниз», что означает следующее: какую-либо вещь выставляют по очень высокой цене, затем в ходе переговоров предлагают и другие модификации данного товара по более низким ценам. Это гораздо эффективнее, чем упрямо стоять на своем, добиваясь максимальной цены.

В принципе каждая комплексная проблема имеет свое решение, но оно почти всегда является слишком простым. Поэтому вам следует принимать комплексные решения. Опыт компьютерной компании Dell показал, что серьезно настроенные клиенты могут решать комплексные задачи, но эти решения почти всегда неверны, потому что клиенты склонны упрощать. В таких комплексных случаях и проверяется компетентность консультанта. Заставляйте ваших клиентов думать.

В условиях нехватки времени клиент принимает решение о покупке очень быстро. Вы хотите продавать быстро — или стабильно?

Если вы все-таки решаете в пользу скорости, то предложения, действительно в течение 30 минут, — находка для вас. Они легко создают наплыв покупателей в магазин. Технически это сделать не сложно: мелкие магазины могут использовать для этого световые табло с бегущей строкой. С большим размахом этот принцип используется интернет-аукционом eBay. С помощью «товара дня» и вы могли бы повысить посещаемость вашего сайта. Почему вы не используете эту возможность?



1-минутная пауза

Итак, приступим! Как обстоят дела с этим у вас?



1-минутная пауза

Итак, приступим! Какие приемы используете вы?

Согласно исследованию на тему «Будущее диалогового маркетинга», проведенному в 2005 году компанией Perreer AG, свыше половины маркетингового бюджета немецкой экономики выпадает на долю прямого маркетинга. Таково мнение большинства экспертов. Они утверждают, что диалоговый маркетинг сделал шаг вперед: он побуждает получателя рекламной рассылки отвечать на персональное обращение к нему, то есть вступать в диалог с продавцом. Благодаря диалогу укрепляется ориентация на конкретного клиента, становятся более прочными отношения между ним и компанией. Но главное достижение диалогового маркетинга — более четкая постановка целей продавца.

Продажа в обычном понимании переживает спад, решающими становятся взаимоотношения между продавцом и покупателем. Четкая постановка целей означает также четкие формулировки. Достижение вашей цели оказалось под угрозой? Нет проблем, если вы заранее все продумали. Стремитесь эффективно использовать словесные методы убеждения покупателя и сознательно управляйте диалогом. Достижение цели зависит только от вас. Помните это, и вы станете успешным продавцом.

Прямой диалог с клиентом подразумевает не только обсуждение деловых вопросов, но и налаживание персональных контактов. Вам просто необходимо производить на клиента хорошее впечатление, вызывать в нем интерес и будить его эмоции.

«Человеческие отношения становятся товаром» — так назвал шестую главу своей книги «Доступ» Джереми Рифкин (Rifkin, J. As-

cess). В этой главе он цитирует высказывания признанных специалистов в области маркетинга — Стивена Гроува (профессор факультета бизнеса и связей с общественностью Клемсонского университета) и Раймонда Фиска (профессор университета Центральной Флориды). Гроув пишет: «Чтобы играть правдоподобно, актеры должны учитывать разные грани образа. Продавца также можно уподобить актеру: предлагая товар, он стремится в то же время произвести определенное впечатление». Рифкин подхватывает эту мысль: «Одежда, жесты, поведение, манера заключения сделки, знания и коммуникативные навыки продавца — это главные инструменты в драматургии его успеха».

Продавец, использующий технику провокационных продаж, — не механический передатчик заученных мыслей. Он преподносит себя как личность. В искусстве провокационной продажи свои акценты, которые делают разговор двух заинтересованных людей ярким, неповторимым и оставляющим приятное впечатление. Провокационные — в лучшем смысле этого слова — продажи позволяют выиграть сделку благодаря установлению тесного контакта с клиентом.

Пример успешной коммуникации мы находим в книге Эриха Лежена «Мистер Чип» (Lejeune, E. J. Mr. Chip). В ситуации, где Лежен представляется уполномоченному правления банковского концерна Deutsche Bank, между ними происходит такой диалог: «Скажите, господин Лежен...» — начал было он. Я прервал его вопросом: «Сколько у меня времени?» — «Десять минут». — «Тогда я лучше приду в другой раз», — ответил я. Представитель правления улыбнулся и сказал: «Хорошо, сформулируйте только суть того, что вы хотите сказать. Можете занять для этого столько времени, сколько вам нужно». Я говорил ровно час и сорок минут. Моя речь была тщательно подготовлена, и то, что я ему рассказал, вызвало неподдельный интерес».

Господин Лежен принял правильное в данном случае решение, разбудил интерес и благодаря этому получил возможность целенаправленно и результативно представить себя и свою компанию. Но еще лучше было бы изучить модель — на сегодняшний момент это

социопсихологическая модель — и оптимально применить ее к своей ситуации.

В соответствии с сегодняшним развитием общества каждый индивид реализует свой жизненный проект. Индивидуальный жизненный проект — это основной принцип, максима. В соответствии с ним ведут себя и продавцы, и покупатели. Результаты переговоров покупателя и продавца, конечно, зависят от содержания и цели диалога, но в первую очередь они зависят от самих собеседников. Каждый партнер, играя роль, должен понимать, чего ожидает от него другой, и согласовать это с собственным видением своей роли (в противоположность принципу приказа и подчинения).

Однако старые модели тоже остаются в силе. В первый момент клиент всегда стремится высвободиться из-под давления. Поэтому действуйте профессионально: копите энергию, выбирайте верные направления и уверенно ведите собеседника к достижению взаимовыгодного результата. На финишной прямой, когда клиент должен принять решение, еще раз продиктуйте ему свою волю. Тем самым вы вместе с ним добьетесь общей цели: *провокационной продажи*. В этом и заключается новый подход.

Основной тенденцией на сегодняшний день является тенденция «получения доступа». Сегодня вы не просто продаете какую-то вещь и исчезаете из поля зрения клиента, нет: вы продаете право пользования товаром или услугой. В ходе мысленной подготовки к работе вы должны по-новому оценить не только обстоятельства, но и объекты продажи. Мы продаем процессы, мы продаем решения проблем. Действуйте в соответствии с ситуацией, и вы сможете сказать о себе: «Я отвечаю последней тенденции продаж — я созвучен времени. Рынок, в котором я вращаюсь, созвучен времени».

Вдумайтесь в значение слова *соразмерность*. Учитесь управлять разговором по-разному, используя уместные лишь в каждой конкретной ситуации способы и методы воздействия на собеседника. Помните старинную мудрость: «Подчас важнее то, как сказано, чем то, что сказано!»

Вы находитесь в условиях очень жесткой конкуренции. Вы ищете новые методы продаж — провокационные продажи помогут вам в этом. Четко определите свою цель и идите на прямой диалог с клиентом.

Если вы хотите завоевать доверие покупателей и в результате заключать как можно больше сделок, тогда устраивайте различные мероприятия для клиентов и используйте любую возможность общения с ними, чтобы наилучшим образом представить себя и свою компанию. Управление диалогом — это искусство, которому можно научиться! Применяйте его во всех ситуациях, будь то простой разговор с клиентом у прилавка или короткая презентация товара в рамках масштабного мероприятия. Рассказываете ли вы анекдот, упражняетесь ли в искусстве устного повествования, — будьте при этом повелителем слов, используйте пластику языка и получайте тем самым прибыль.

В мире тщеславия растут агрессивные настроения. Атакуйте покупателя и вы, но пусть вам при этом не изменяет чувство юмора. Блестящие формулировки и словесная эквилибристика помогут вам «выключать» из игры нападающего соперника.

Однако в каких-то случаях сознательно откажитесь от словесной агрессии.

«Даже если море внешне спокойно, это еще не означает, что в его глубинах ничего не происходит».

Йостейн Гаардер



1-минутная пауза

Итак, приступим! Опишите вашу сферу деятельности:

4.1. Магия призывов и вопросов при ведении диалога и получении информации

Тот, кто размышляет над американской школой продажи, может очень быстро определить золотое правило, которое главенствует над всем: «Избегайте любых вопросов, на которые собеседник может ответить “Нет!”»

Если посмотреть на это правило с точки зрения диалектики, то мы получим тезис, подходящий для провокационного продавца: «Избегайте вопросов и руководите собеседником!»

Но мы часто направляем ход мыслей покупателя при помощи вопросов. Здесь действует диалектическое правило, сформулированное Рупертом Леем: «Кто задает вопросы, тот и руководит!»

Однако — стоп! Техника вопросов помогает восполнить дефицит информации, но в особых ситуациях она превращается в так называемый «опрос», отбивающий у собеседников желание говорить. И хотя с психологической точки зрения этот прием позволяет вызвать особый интерес со стороны партнера, все-таки, применяя его, вы балансируете на грани и рискуете «перегрузить» клиента. Другими словами, первоклассной основой для успешного диалога с покупателем это не является.

На моих семинарах я призываю собеседников попробовать провести диалог с помощью одних только призывов, и это... не срабатывает! Примерно похожая ситуация наблюдается при ведении диалогов посредством открытых вопросов: рекорд одного тренера по ком-

муникации составил ровно три минуты, после чего был задан первый закрытый вопрос.

Вывод: вряд ли кто-то в состоянии успешно вести диалог, полностью соблюдая заранее установленные правила. Но именно тут и начинаются провокационные продажи: я ожидаю от первоклассного продавца, что он контролирует ход диалога, одновременно анализируя его содержание, — другими словами, что он руководит диалогом, при этом точно зная, что, когда, как и с какой целью нужно сказать.

В критических ситуациях вопросы, поставленные неверно — например, встречные, — могут мгновенно накалить атмосферу диалога; то же действие вызывают сомнения относительно высказываний клиента.

В Америке многие продавцы целенаправленно *подчиняют* себе клиентов, используя свой «авторитет» — эта модель, естественно, ставит под сомнение все партнерские отношения. Американцы считают, что дают клиенту приказ, которому тот обязан подчиниться: «Идемте же, — я покажу вам несколько интересных товаров!»

Это призыв, сформулированный в духе прямого императивного требования, причем право принятия решения остается за говорящим. Отработав технику призывов, продавец может повысить свой профессиональный уровень.

Насколько мне известно, этот подход является совершенно новым. Впервые я описал его в своем труде «Искусство словесной атаки. Рабочая тетрадь» (Schlagfertigkeit: Das Arbeitsbuch). До этого в литературе по данному вопросу техника призывов еще ни разу не рассматривалась как альтернатива технике вопросов. Я разработал эту модель для обучения ведущих творческих сотрудников издательского дома Axel Springer.

Да, многие продавцы применяют технику призывов интуитивно. Но они не осознают при этом, что она принципиально отличается от техники вопросов по характеру и силе воздействия. Одной интуиции тут маловато.

Данный подход я строю, последовательно развивая идеи моих книг по ведению диалога и диалектике: «Черная риторика» (Schwar-

ze Rhetorik) и «Не лезьте в карман за словом» (Nie wieder sprachlos!). При этом я еще раз подчеркиваю, что новизна моего подхода заключается в обосновании его социопсихологического действия и применения в повседневной работе продавцов.

Итак, давайте станем сознательными. Во время следующего разговора с клиентом используйте призывы *наравне* с вопросами. Целе-направленно руководите собеседником с помощью призывов, зондируйте почву с помощью вопросов. (Кстати, призывов должно быть три!)

Продавая, к примеру, автомобиль, перед пробной поездкой можно использовать следующую схему диалога: «Садитесь, пожалуйста, в машину... Установите спинку вашего сиденья в удобное положение... Теперь, прошу вас, направьте на себя наружное зеркало заднего вида...»

Используя притяжательные местоимения в отношении предметов, которыми ваш клиент еще не владеет (например, *ваша* машина, *ваше* сиденье), вы будто бы внушаете собеседнику мысль, что он должен вступить во владение ими. Однако еще важнее закрепить достигнутое путем призывов преимущество средствами активного *соблазнения к совершению покупки*.

Еще несколько слов теории. Для дальнейшего развития ваших коммуникативных умений в провокационных продажах необходимо принципиально различать:

- ваши прямые вопросы («Каким должен быть желаемый вами товар?»);
- ваши призывы, совмещенные с косвенными вопросами («Скажите мне, каким должен быть желаемый вами товар!»);
- ваши прямые призывы («Опишите желаемый вами товар!»).

Пожалуйста, используйте для своих упражнений и выступлений *только прямые призывы!* На практике возможно их применение в связке с косвенными вопросами, но ведь последние возникают в речи продавца автоматически, а сейчас речь идет об обогащении ваших

коммуникативных возможностей, поэтому прошу еще раз: используйте только прямые призывы!

Отрабатывайте прямые призывы во взаимодействии с традиционной техникой вопросов. Варьируйте их на практике, анализируйте свои вопросы и их эффективность. Сравните, что лучше действовало в одинаковой ситуации: вопрос или призыв. В каком случае вы быстрее добиваетесь цели?

В первые годы жизни дети (мои Аник и Йош, которым сейчас 9 и 7 лет, здесь не исключение) балансируют между изучением языка и освоением мира и неосознанно употребляют прямые, четкие призывы. Дети раздают свои «распоряжения» методично, но здесь постепенно сказывается воспитание. Мы систематически внушаем им, что власть и авторитет взрослых остаются непререкаемыми. Из фразы «Дай мне молоко!» со временем получается: «Не мог бы ты передать мне молоко?».

Вопросы становятся более расплывчатыми, и в конце концов на вопрос «Не мог бы ты передать мне молоко?» дается правильный ответ «Мог бы!». Дети четко усваивают призывы и вопросы, взрослые интерпретируют вопросы по-разному и «перепрыгивают» на призывы.

Допускаю, что начинать диалог с покупателем следует с вопросов, ведь это гораздо вежливее. А прямые призывы очень пригодятся вам в ходе переговоров, имеющих виды на успех. Наша речь лишь отражает известные образцы, но на собеседников они действуют весьма эффективно.

Очень важно не только то, что говорится, но и то, как это говорится. Доброжелательное «Пожалуйста!» или «Прошу вас!» в сочетании с лучистой улыбкой приглашают собеседника к разговору. Призыв здесь выглядит так: «Будьте так любезны...!»

Помните, что вопросы *заполняют информационные пробелы*, а призывы *непосредственно руководят диалогом*. Учитывайте также, что саму коммуникацию мы обсуждаем и анализируем на метауровне, однако ваш собеседник осознает это лишь по окончании перегово-

воров и направляет большой палец руки вверх или вниз. Но получить от клиентов желанную обратную связь — то есть профессиональную оценку вашей коммуникации в соответствующих фазах диалога, — в большинстве случаев не удастся, даже если переговоры о продаже увенчались успехом. Что же, нам ничего больше не остается, как добиваться успеха, и призывы помогут нам в этом.

Если вы вдруг зададитесь вопросом, а не является ли это еще одним средством манипуляции, то, пожалуйста, учтите: различие между активным ведением диалога и манипуляцией состоит в *намерениях*; средства, методы, техника и способы роли не играют. Главное здесь лишь одно: долгосрочный успех переговоров с клиентом.

К примеру, один и тот же семинар по продажам можно анонсировать двумя способами:

- Активное ведение диалога в ходе переговоров — для успешного продавца!

Или:

- Как манипулировать покупателем в диалоге — для успешного продавца!

(Средства, методы, техника и способы остались бы прежними.)

Безусловно, детей обязательно нужно учить «правильной» коммуникации. Но тем не менее жаль, что умение вести диалоги не только с помощью вопросов находится у многих людей лишь в зачаточном состоянии, и если применяется, то неосознанно. Поэтому, пожалуйста, отработывайте эту альтернативную технику соблазнения в диалоге.

Йош и Аник частенько демонстрируют, что дети — большие мастера выдвигать требования. С течением времени родители перевоспитывают своих чад, пользуясь различными авторитарными способами. Дети становятся взрослыми, получают основное, а затем дополнительное образование и попадают в руки ко мне — профессиональному тренеру по коммуникации. И вот здесь-то я и зарабатываю свой хлеб: я восстанавливаю у людей за деньги то, что им когда-то было дано даром — и утрачено.

Хитрые коммуникаторы, профессиональные бунтари, очаровательные тираны и прирожденные продавцы — вот кем наверняка являются наши дети. Так давайте же учиться у них, увеличивать наш багаж знаний! Но прежде всего в вашем распоряжении находятся четкие коммуникативные стратегии, которые созданы на основе отчетливых призывов (в большинстве случаев это призывы к действиям).

Как можно определить понятие призыва?

Призыв — это непосредственное требование совершения действий, которые прямо или косвенно связаны со сделкой или темой разговора.

Как прямые указания, имеющие императивный характер, призывы характеризуются прямым обращением к собеседнику, а косвенно они требуют от него выражения своей точки зрения или анализа обстоятельств. Немецкий словарь иностранных слов Duden фиксирует следующие значения слова Appell (призыв):

- обращение, побуждение (совершить определенные действия);
- (воен.) диспозиция, построение (для отдачи приказа и т.п.);
- повинование (охотничьей) собаки...

Призывы являются более эффективным средством, чем вопросы, ведь они напрямую указывают собеседнику, что необходимо делать. Вам не нужны чужие решения, вы предлагаете свои. При этом вести диалог можно двумя способами:

- «Господин Майер, — не могли бы вы зафиксировать сиденье в нужной позиции?» Такой вопрос не совсем хорош, и не только по той причине, что использует глагол «могли бы». Господин Майер может ответить «(Не) мог бы!» и ничего не сделать; однако вероятность того, что он вскочит с места и выполнит желаемое, все-таки существует.

Но дело в другом. Просьба, казалось бы, вежливая, но человеку при этом кажется, что им командуют. Также ему может показаться, что вы больше заботитесь о сиденье, чем о нем. Правильная формулировка должна звучать так:

- «Господин Майер, зафиксируйте, пожалуйста, сиденье в удобной для вас позиции!»

Теперь он точно сделает то, что нужно.

Однако учтите:

- Вопрос оставляет принятие решения за собеседником, призыв не предлагает искать решение, а дает уже готовое!
- Призывы — это четкие указания по анализу какой-либо проблемы; также они направляют диалог и подталкивают собеседника к действиям. Это требует непосредственного обращения к собеседнику.

Но вы, как опытный собеседник, наверняка возразите, что призывы звучат «как-то невежливо»? Да, но это при условии, что ваш собеседник вообще заметит различие... Отбросьте сомнения!

- В конце концов важнее то, как сказать, чем то, что сказать, то есть приветливый тон смягчает жесткость призыва;
- мы оцениваем разговор на метауровне, и большинству людей даже и в голову не придет мысль о невежливости призыва. Люди реагируют на ваши призывы, но не задумываются о том, что секунду назад они выполнили вашу волю. Эта реакция — и есть самое главное для вас.

За моей спиной более 17 лет деятельности в качестве консультанта, тысячи семинаров по провокационной риторике, искусству словесной атаки и диалектике, а также персональные тренинги продавцов. На основе профессионального опыта я пришел к идее заменить традиционную технику вопросов техникой призывов. Многократно испытав эту технику на участниках моих семинаров, я призвал их использовать ее в диалогах. В обычном диалоге слушатели моих семинаров совсем не замечают, что он формируется с помощью техники призывов. При сознательном анализе диалогов 90% участников мгновенно реагируют на использование этой техники, и прежде все-

го когда призыв в диалоге сбивает их с толку (провоцирует). Остальные участники семинара находятся при этом в позиции наблюдателей, им прекрасно видно, в чем состоит отличие между призывом и вопросом, и они криво усмеваются, наблюдая, как те, к кому обращен призыв, невольно подчиняются ему.

Во время одного из семинаров для журналистов медиа-холдинга Holtzbrinck (издания *Wirtschaftswoche*, *Handelsblatt*) его участники пришли в ужас, поняв, насколько сильна техника «соблазнения» партнера в разговоре, и насколько быстро призывы дают власть человеку, задающему вопросы или берущему интервью.

Итак, призывы ведут к достижению намеченной цели. В моей «Черной риторике»[®] это сформулировано так: *«Черная риторика — это манипулятивная направляющая диалога, позволяющая использовать всю палитру риторических, диалектических, эристических и каверзных приемов и уловок. Все это становится инструментом не только ведения беседы, но и четкого руководства собеседником или публикой с целью получения желаемого результата».*

4.2. Логика и классификация призывов

Призывы необходимы, чтобы:

- профессионально переключать разговор с информационного регистра на коммуникативный;
- последовательно применять диалектические и манипулятивные модели диалога либо нейтрализовать их применение собеседником;
- целенаправленно обнаруживать в речи партнера явления языковой мягкотелости и умственного банкротства;
- определять, в каких ситуациях ваши аргументы безрезультатны или, наоборот, неопровержимы;
- распутывать клубки невнятных диалогов и задавать четкую линию каждому этапу беседы;
- расширять технику вопросов за счет других образцов ведения диалога, например, призывов;

- преобразовывать негативные образцы мышления и поведения в позитивное воодушевление и консенсус;
- остроумно и изящно избегать высказываний, ведущих к провалу коммуникации;
- внушать собственную точку зрения — как одному собеседнику, так и большой аудитории;
- вступать в дискуссию уверенно и ярко в языковом отношении;
- рушить заскоруждые правила менеджмента и использовать их по-новому.

Повернем калейдоскоп коммуникативных техник продавца по-новому

Призывы — это замечательное средство сделать коммуникацию многогранной. Как и с помощью вопросов, с помощью призывов тоже можно:

- получать информацию — или запрашивать ее;
- побуждать к чему-то — или ослаблять интерес;
- выяснять мнение партнера — или приводить его к ошибочному мнению;
- просить объяснений — или требовать оправданий;
- побуждать к активному монологу — или заставить человека замкнуться в себе;
- ссылаться на тему беседы — или на слова конкретного человека;
- стимулировать диалог — или обрывать его;
- узнавать впечатления — или выпытывать их;
- успокаивать собеседника — или провоцировать его;
- оперировать фактами — или скрывать факты;
- просить дать оценку — или внушать ее.

Функции призывов очень многообразны. И все же призывы не приглашают к поиску решений, а преподносят их уже готовыми! Призывов можно составить не меньше, чем вопросов, — используйте и то и другое. Но в первую

очередь отработывайте призывы, поскольку в осознанной коммуникации вам не хватает именно этого.

Совет для провокационных продаж

Перелистайте еще раз специальную литературу с вашей книжной полки и ответьте на вопрос, сколько авторов (включая меня...) советуют вам перейти на призывы?

Проведите тест, напоминающий лакмусовую бумажку: в обычном разговоре с клиентом замените все вопросы соответствующими призывами. Вы констатируете три вещи:

- вы используете призывы с некоторым усилием, поскольку с детских лет под воздействием воспитания привыкли заменять их вопросами;
- вы непосредственно направляете беседу с покупателем;
- ваши собеседники ведут себя так, как нужно вам.

Но сначала напишите образцы призывов на бумаге и проговорите их вслух — тем самым вы запрограммируете речевые модели у себя в подсознании.

На практике вам необходимо помнить, что одно и то же вещество в малой дозе становится лекарством, а в большой — ядом. Применять одни только призывы — так же неразумно, как использовать исключительно вопросы! Призывы, мощное средство словесного воздействия, работают на ваш авторитет, вопросы же помогают получить информацию от собеседника.

Отличия формулировок, сделанных

в форме вопроса...

Какого вы мнения об этом?

и в форме призыва

Выскажите нам ваше мнение по этому поводу!

Что вы думаете?	Пожалуйста, поделитесь вашими мыслями!
Можете ли вы что-нибудь сказать по этому поводу?	Мы ждем вашей оценки!
Какой позиции вы придерживаетесь?	Обрисуйте вашу позицию в этом вопросе!
И что же дальше?	Продолжайте ваши пояснения!
Не возьмете ли вы на себя роль комментатора?	Прокомментируйте это, пожалуйста!

Примеры призывов, управляющих коммуникацией => четкие указания и непосредственное обращение

Поясните нам, пожалуйста...	Определите...
Докажите это!	Сделайте различие между...
Объясните мне, пожалуйста...	Уточните...
Охарактеризуйте...	Конкретизируйте...
Господин Мюллер, в силу необходимости возьмите на себя руководство мероприятием!	Обратитесь, пожалуйста, к следующему...
Объявите, пожалуйста, всем...	Говорите же!
Подтвердите это документально!	Давайте-ка сформулируем...
	Обозначьте в общих чертах...

Примеры призывов к действию => четкие требования каких-либо действий и непосредственное обращение

Представьте нам, пожалуйста, результаты...	Сделай это!
Расскажите, что за этим стоит.	Положись на меня!
Дайте определение...	Проанализируйте это.
Мы принимаем это.	Поцелуй меня!
Пожалуйста, свяжитесь с...	Подумай об этом.
Пожалуйста, позвоните (такому-то).	Используйте эту стратегию.
	Обозначьте рамки беседы.

Повторю еще раз: интерес представляют обе разновидности призывов, но заменой вопросам служат в первую очередь призывы, управляющие коммуникацией, потому что они побуждают к началу или к развертыванию диалога.

Обратите внимание на следующее:

- В любом диалоге человек стремится вызвать интерес партнера. Но диалог имеет еще и главную цель — именно она должна формулироваться в призыве.
- Некоторые вопросы и призывы попадают в разряд глупых.

Глупые вопросы — это такие вопросы, когда человек изначально знает, каким будет ответ, не хочет его слушать, но тем не менее спрашивает. Задавая глупые вопросы в диалоге, ведущий становится вовсе не ведущим, и все беспомощные маневры заводят его в умственный тупик.

Пример

1: Чем вы объясните вашу плохую репутацию?

2: Меня удивляют ваши слова о нашей плохой репутации. Было бы очень интересно узнать, откуда у вас такая информация!

1: Вы прекрасно представляете себе, откуда!

2: Не представляю. По собственному опыту я знаю, что клиенты очень высокого мнения о нашей компании.

1: Что было самой большой неудачей?

2: Я действительно не знаю.

1: Скажем так: вопросов нет. Есть факты... Итак, если крупной неудачи не было, то назовите ваши незначительные промахи!

2: Нет, прежде всего скажите мне, что вы понимаете под неудачей? Дайте более точное определение!

Или:

«Приведите, пожалуйста, пример!»

«Скажите, где я допустил ошибку!»

Вы видите, что глупые вопросы и призывы приводят к тому, что человек теряет бразды правления в диалоге и тщетно пытается маневрировать, находясь в умственном тупике. Но наряду с негодными существуют и отличные призывы, например: «Направьте нам заявку, и мы вместе решим ваши проблемы. Фирма Bredemeier by Partners ручается за это, а именно за первоклассный тренинг менеджеров».

«Пока что этот стандарт качества удовлетворяет вас. Но подумайте над тем, почему 2000 других клиентов готовы вкладывать деньги в качество. Мы интенсивно работаем над этим вопросом» (пример распрограммирования).

Примеры вопросов-обращений

Альтернативные вопросы:

- «Для вас важна умеренная цена — или высокое качество продукта?»
- «Вы хотели бы провести отпуск, ничего не делая — или наоборот, больше двигаясь и путешествуя?»
- «Как вы считаете, — вы обойдетесь без материальной поддержки на пенсии, или возьмете на себя ответственность за вашу жизнь в преклонном возрасте сейчас?»

Альтернативные призывы:

- «Выбирайте одно из двух — продукт А или продукт Б».
- «Сделайте выбор между автомобилем с высокой мощностью двигателя и экономичным автомобилем повышенной комфортности».
- «Установите солнечную батарею на крыше вашего дома сейчас, а не потом».

Информационные вопросы:

- «Что вы знали до этого о нашем продукте?»
- «Какие мысли сейчас приходят вам в голову?»
- «Как мы будем действовать дальше?»

Информационные призывы:

- «Выскажите, пожалуйста, ваше мнение по этому поводу».
- «Предложите следующий шаг».
- «Расскажите, пожалуйста, что думают на эту тему ваши сотрудники».

Конкретные вопросы:

- «Как часто проходят собрания по данному поводу?»
- «На каких условиях вы предлагаете мне эту недвижимость?»
- «Какие стратегические преимущества у этой концепции?»

Конкретные призывы:

- «Назовите, пожалуйста, технические характеристики этого продукта!»
- «Объясните мне, пожалуйста, общие условия заключения сделки».
- «Подтвердите это, пожалуйста, реальными цифрами».

Риторические вопросы:

- «Кто же в этом сомневается?»
- «Как можно упустить такой шанс?»
- «Зачем использовать решения, которые для этого не подходят?»

Риторические призывы:

- «Пожалуйста, поразмышляйте над сказанным».
- «Подумайте об этом на досуге».
- «Дайте этому подействовать».

Наводящие вопросы:

- «В подобной ситуации вы действуете так же, правда?»
- «Ведь вы не допустили бы этого, да?»
- «Вы же не всерьез считаете, что у этого проекта есть будущее?»

Наводящие призывы:

- «Сообщите, пожалуйста, ваши особые требования к реализации товара».

- «Поступайте так же, как и ваши конкуренты. Просите журналистов осветить ту же самую тему».
- «У вас наверняка похожая ситуация — говорите конкретнее».

Утвердительные вопросы:

- «Значит, именно так вы добились оглушительного успеха?»
- «Итак, с помощью этих мер вы надолго укрепили свои связи с клиентами?»
- «По этому поводу вышла большая статья, верно?»

Утвердительные призывы:

- «Рассказывайте дальше!»
- «Это так интересно! Приведите еще один пример!»
- «Объясните принцип действия чуть подробнее».

Определяющие вопросы:

- «Что вы понимаете под “службой специального назначения” в отношении сервисного обслуживания клиентов?»
- «Как вы определяете “самостоятельный маркетинг” для продавца?»
- «Какое определение вы дали бы понятию “тенденция к доступу”?»

Определяющие призывы:

- «Вы только что описали поведение ваших сотрудников при обслуживании клиентов. Пожалуйста, дайте точное определение понятия “обслуживание”!»
- «Дайте, пожалуйста, определение понятию “показатель коммуникации”. Вы хотели начать свой доклад с этого слова».
- «В ходе мероприятия было упомянуто название семинара “Искусство словесной атаки — рабочий семинар-тренинг”. Поясните, пожалуйста, что такое “семинар-тренинг”!»

Дифференцирующие вопросы:

- «Как менеджер, вы различаете стратегию и стратагему: каким образом?»

- «Я исхожу из того, что вы не в состоянии разграничить признаки “высокой социальной компетенции” и признаки “высокой способности работать в команде”, не так ли?»
- «Чем отличаются друг от друга понятия “расположение” и “структура”?»

Дифференцирующие призывы:

- «Разграничьте, пожалуйста, понятия “самостоятельный маркетинг” и “самостоятельный сбыт”!»
- «Будьте любезны, укажите различие между “эмпатией” и “эйфорией”!»
- «Объясните, пожалуйста, различие между “изменением пути” и “изменением длительности пути”!»

Вопросы, нацеленные на какую-либо программу действий:

- «Цифры продаж оставляют желать лучшего. А в остальном в вашей компании все в порядке?»
- «У вас нет сформированных структур для оперативной работы. Что за хаос царит у вас при постановке стратегических вопросов?»
- «Главные вопросы мы уже решили. Какие детали нам еще необходимо обсудить?»

Призывы, нацеленные на какую-либо программу действий:

- «Принимать решения — это не по вашей части. Лучше расскажите о подготовке к вашей свадьбе!»
- «Вы сказали, что в последнее время совсем не уделяете внимания своей семье. Сообщите нам, что вы запланировали для повышения квалификации кадров!»
- «Ваша статья о крупнейших работодателях Германии написана очень плохо. Давайте поговорим об актуальных показателях продаж!»

Мотивационные вопросы:

- «Как вы, профессионал в области продаж, оцениваете актуальное положение вещей?»
- «Хочу спросить у вас как у специалиста в области продаж: “Каковы будут каналы сбыта в данном случае?”»

- «Если встать на точку зрения требовательного клиента: как вы считаете, есть у этого товара шансы на рынке сбыта?»

Мотивационные призывы:

- «Подтвердите, пожалуйста, это высказывание фактами как специалист».
- «Как профессионал, приведите конкретный пример из вашей практики».
- «Давайте мы, как надежные партнеры, сформулируем принцип вместе».

Вопросы-сценарии:

- «Предположим, что вам нужно сделать выбор между долгосрочным и краткосрочным проектом. Какое решение вы примете?»
- «Предположим, мы заказали 500 экземпляров. Какую оптовую скидку мы получим?»
- «Представьте, что на этот год вам отпущен гораздо больший бюджет, чем обычно. Куда вы вложите деньги?»

Призывы-сценарии:

- «Нарисуйте для себя красочную картину результатов увеличения продаж!»
- «Помните о том, насколько полезны эти действия!»
- «Рассчитывайте на большие объемы заказов».

Вопросы с переносом:

- «Вы начали использовать обучающую программу для руководителей отделов сбыта. Каковы возможности персонального развития ваших франчайзи?»
- «Сумеете ли вы разобраться в двигателе автомобиля, раз вы не справились даже с установкой видеомэгафона?»
- «Не так давно вы застраховали ваше личное имущество. А кто несет ответственность за возможный материальный ущерб компании?»

Призывы с переносом:

- «На последней консультационной беседе вы испытывали большие трудности в понимании собеседника. Опишите, пожалуйста, свои затруднения, связанные с принятием решений».

- «Ваш комментарий по теме “Пути успешного налаживания связи с клиентами” был очень убедительным. Поясните, пожалуйста, некоторые вопросы к программе обучения руководителей компании.»
- «Вы всегда присутствуете на мероприятиях для наших клиентов. Пожалуйста, обеспечьте и постоянное присутствие прессы!»

Психологические вопросы:

- «Когда в последний раз вы ощущали это приятное чувство?»
- «Вы очень ждали этого момента?»
- «Какой показалась вам серия наших семинаров?»

Психологические призывы:

- «Опишите свои эмоции при этом!»
- «Определите, какое именно чувство мешает вам в разговоре с незнакомым консультантом!»
- «Расскажите о ваших ощущениях во время наших тренингов!»

Интерпретационные вопросы:

- «Получается, вы приняли решение в пользу более качественной продукции?»
- «Тем самым вы подтверждаете ваше предыдущее высказывание?»
- «Значит, вы забираете партию товара сразу?»

Интерпретационные призывы:

- «Пожалуйста, подтвердите свое намерение подписью».
- «Вы только что сказали “Да”. Повторите это, пожалуйста, громко и отчетливо».
- «Обобщите еще раз различные трактовки этого понятия одним четким определением».

Вопросы на понимание:

- «Вы рассказали о преимуществах этого туроператора. Как эти преимущества отражаются на конечном потребителе услуг?»
- «Совместно с вашим правлением мы определили необходимую стратегию. Как вы считаете, какие дальнейшие шаги необходимы?»

- «Что для вас, как для бывшего руководителя отдела закупок, означает вступление в должность главы компании?»
- «Какие выводы вы сделали в результате этого ошибочного решения?»

Призывы к пониманию:

- «Расскажите, к какому общему заключению вы пришли!»
- «Вы сейчас объяснили, какое влияние оказывает ваше стратегическое решение на компанию в целом. Поясните, пожалуйста, как оно коснулось конкретных отделов!»
- «Теперь нам понятно, где у вас недоработки. Давайте точно определим направления, по которым мы будем оказывать вам стратегическую поддержку в будущем».
- «Если вы уже точно определили, что вас не устраивает качество товара по предложенной цене, то сообщите нам ваши конкретные требования в плане оптимального соотношения цены и качества».

Контрольные вопросы:

- «Правильно ли я вас понял, что этот товар не предназначен для повседневного пользования?»
- «Все в сумме это означает повышение стоимости?»
- «Вы действительно оцениваете этот риск как минимальный?»
- «Вы настолько хорошо вникли в подоплеку этой темы?»

Контрольные призывы:

- «Пожалуйста, проиллюстрируйте этот тезис еще раз, чтобы мы лучше усвоили его!»
- «Повторите, пожалуйста, это положение».
- «В интересах всех участников еще раз соотнесите это с актуальной ситуацией в компании».
- «Сверьте, пожалуйста, это заключительное высказывание с приведенными ранее фактами».

Встречные вопросы:

- «Что побудило вас дать такую оценку?»

- «Какова ваша точка зрения по этому поводу?»
- «Как вы пришли к этому?»
- «Чего вы хотите добиться с помощью этого выпада?»

Встречные призывы:

- «Ознакомьте меня с вашей оценкой заранее!»
- «Сообщите мне, пожалуйста, вашу личную точку зрения по данному вопросу».
- «Назовите мне, пожалуйста, ваш контраргумент!»
- «Докажите правильность вашей точки зрения!»



1-минутная пауза

Итак, приступим! Приведите примеры из вашей практики.

Берлин, 20 января 2002 года. Кандидат на пост канцлера от партии ХДС/ХСС Эдмунд Штойбер пытается «продать» себя немцам в телевизионном ток-шоу Сабины Кристиансен.

«Человек, которому нужна помощь» (такой заголовок красовался на титульной странице февральского номера журнала *Der Spiegel*), строил свою речь следующим образом: «То есть это означает спад, снижение... снижение... снижение... то есть снижение возраста — возраста детей, когда они, возраста старшего поколения... сюда же относится и пятый пункт, и шестой пункт, конечно, связанный с вопросами равнопра..., э-э, нет, не полов, а... э-э, смогу ли и я, э-э... э-э, найти причины эмигрировать, если исключить преследование на политической и расовой почве, то есть причины, э-э, когда из — когда, когда другие причины, так сказать, проистекают из пола или тому подобного, то есть когда женщину где-то как-то преследуют из-за того, что она женщина».

Кроме того, обращаясь к Сабине Кристиансен, господин Штойбер называл ее «госпожа Меркель», отчего все время казалось, что он забыл свою роль. Кандидат на пост канцлера напрасно пытался продать себя.

У него не было четкой концепции выступления — и он провалился. Даже для тех, кто внимательно прислушивался к словам Штойбера и пытался их аналитически интерпретировать, его главная мысль осталась тайной за семью печатями. Выступления Штойбера в СМИ остались вылазками авантюриста — или же СМИ, как и прежде, представляют собой «рай для речистых болтунов» (Джордж Бернард Шоу), где собственно политическая субстанция растворяется в умении говорить?

После этого ток-шоу гамбургский журнал *Stern* снабдил фотографии Штойбера и Шрёдера ядовитой подписью: «Э-э или я?»

Для активных провокационных продаж необходимо ясное, профессиональное обращение. И для этого хорошему специалисту по продажам нужны особые инструменты и методики.

Вот эти инструменты:

- программирование;
- распрограммирование;
- перепрограммирование;
- стабилизация поведения;
- дестабилизация поведения;
- обусловливание;
- нарушение иницирующих цепочек;
- ограничение умственной активности;
- смена парадигм.

5.1. Модель программирования в провокационных продажах

В живом организме белые кровяные тельца знают свою задачу: поддерживать здоровье, стабилизируя иммунную систему. Они запрограммированы на это. Когда силы человека подорваны, «в случаях настоящих, серьезных заболеваний белые кровяные тельца необходимо перепрограммировать — нужно написать новый программный код, чтобы напомнить им, как они должны делать свою работу...» — утверждает Гарри Бингэм (Bingham, H. Risiko).

Провокационно сформулируем то же самое в отношении продаж: если покупатель осознает необходимость покупать именно у вас, значит, он запрограммирован, как надо. В противном случае вам придется перепрограммировать его. Биология, психология, другие науки — везде речь идет о программе и ее кодах: они определяют нужное развитие процесса.

В нашем случае специалисту по продажам проще построить подобие средневекового укрепления из повозок, занять ведущую

позицию в разговоре и выступить с четким предложением «мировой сделки», нежели расставлять ловушки, выясняя потребности собеседника, и приспосабливаться к моделям его восприятия и мышления.

В этом раскрывается подход нейролингвистического программирования: в речи используются модели, имеющие соответствия на функциональном уровне нервной системы; эти модели определяют те внутренние мыслительные процессы, которые либо создают проблемы, либо решают их.

Провокационный тезис

Только лучшие специалисты по продажам в состоянии закрепить в сознании собеседника название фирмы, продукта или услуги, опираясь на ключевое адресное утверждение и оценку и программируя клиента с помощью собственного поведения и речевых моделей.

На это способны не более одного процента специалистов.

Суть программирования — в осознанном использовании и многократном обыгрывании

- «фирменных» ключевых утверждений,
- названия вашей фирмы, продукта, услуги,
- отчетливых частных утверждений, внедряющихся в сознание собеседника,
- определенных слов(-раздражителей).

Таким образом, основное адресное утверждение преподносится с помощью выразительных средств языка, элегантно оформляется активными оценочными характеристиками и, сверх того, связывается с особыми «словами-раздражителями». Осознанные повторения мысли с помощью таких, например, выражений, как «Еще раз:…» или «Итог:…», позволяет уверенно закрепить ваше утверждение в сознании собеседника в соответствии с вашей программой.

Использовать такое программирование рекомендуется во всех провокационных переговорах о продаже с нейтральной исходной установкой, в которых поначалу не предвидится особого сопротивления партнера, выходящего за рамки обычной защитной реакции «Я не знаю...».

Здесь я хотел бы выразить искреннюю благодарность господину Бернду Пашельке из компании Deutsche Telekom за его активную работу на наших семинарах!

Пример

В рамках предварительного разговора перед заключительной презентацией у вас как у консультанта появилась возможность убедить заказчика в том, что за последние месяцы работа по сегментированию круга клиентов прошла успешно и результат, наконец, был достигнут полностью. Диалог может выглядеть примерно так.

Заказчик: «Здравствуйте, господин Майер, очень рад вас видеть. Что вы можете сообщить мне о нашем проекте по сегментированию круга клиентов?»

Консультант: «Большое спасибо, господин Мюллер, что вы нашли время принять меня и познакомиться с текущим состоянием нашей работы по сегментированию. Перед подробной заключительной презентацией я хотел бы представить вам основные результаты проекта. В работе над ним ваши сотрудники и наши консультанты очень продуктивно потрудились вместе».

Заказчик: «Ну, давайте же, — производите на меня впечатление, жду с нетерпением!»

Консультант: «Заключительная презентация подробно раскроет все детали, а теперь я расскажу о главных результатах и подведу общий итог. Опираясь на всесторонний анализ данных, мы детально рассмотрели социодемографические особенности ваших клиентов. В каждом случае были определены четко разграниченные клиентские сегменты. При этом...»

Заказчик: «Простите, что я вас прерываю, но у меня есть сомнения насчет социодемографических особенностей... Вы считаете эту методику эффективной?»

Консультант: «Конечно же, она эффективна и подтверждает наши гипотезы! Мы очень быстро установили, что наш всесторонний анализ дает еще более ценные данные для эффективного сегментирования — определены факторы, влияющие на решение о покупке. Прежде в ходе валидации мы установили, что сегментирование по социодемографическим данным является недостаточным».

Заказчик: «Отлично! Мне нравится этот аналитический подход...»

Консультант: «... и он прекрасно работает!»

Заказчик: «Красиво звучит. *(Усмехается.)* Значит, сегменты клиентов, которые в итоге установила рабочая группа, четко разграничены?»

Консультант: «Совершенно верно. Анализ факторов, влияющих на решение о покупке, привел к ясному результату: на его основе можно выделить очень четкие сегменты клиентов, а это позволяет, в свою очередь, установить с ними целенаправленный и эффективный контакт на практике. Контрольные проверки на базе выборочных бесед и тестовых телефонных переговоров показали, что такой контакт ведет к желаемому 20-процентному увеличению объема продаж».

Заказчик: «20% — прекрасно! Просто замечательно! Ваш всесторонний анализ и эффективная методика впечатляют. Мы, конечно, реализуем это на практике, но только при условии сопровождения с вашей стороны, как мы и договаривались! Опираясь на это четкое сегментирование, мы сумеем установить — да что там, — мы уверенно установим прямой контакт с клиентами. Я сегодня же договорюсь о вашей встрече с руководителем маркетингового отдела... и буду рад присутствовать на подробной заключительной презентации».

В идеальном случае слова-раздражители, выбранные для вашего ключевого адресного утверждения, должны соответствовать системе представлений и словарю вашего собеседника. В только что приведенном примере это:

- «подробная заключительная презентация»,
- «увеличение объема продаж на 20 процентов»,
- «всесторонний анализ»,

- «практическое сегментирование»,
- «социодемографический».

Как вы наверняка заметили, собеседник улавливает словоупотребления партнера по диалогу и невольно повторяет их, дополняя и развивая в нужном направлении, — но уже от собственного имени.

Еще раз отметим то, о чем говорилось и будет говориться в дальнейшем при разборе различных вариантов методики программирования и способов подготовки к нему. Чтобы запустить процесс программирования, ориентированного на продвижение товара, необходимо хорошо владеть речью в следующих отношениях:

- использовать язык фактов,
- отказаться от проявлений словесной мягкотелости и умственного банкротства,
- пользоваться активными и позитивными формулировками,
- давать оценки с помощью прилагательных и наречий,
- грамотно располагать ключевое адресное утверждение.

Прекрасная возможность выявить подходящие слова-раздражители для вашего собеседника предоставляется в короткой неофициальной беседе. Здесь вы можете, во-первых, определить преобладающий тип восприятия партнера по диалогу (например, склонность к визуальным, слуховым или кинестетическим способам подачи информации).

- Если ваш собеседник употребляет такие, например, слова, как *ясное видение, заметный результат, отчетливые задачи, перспектива, перспективный, прозрачный, научные данные*, значит, он обладает визуально-ориентированным типом восприятия и мышления.
- Слова из тематического поля *звучит хорошо, очень хороший резонанс, внятный, четкие сигналы, находит во мне отклик* сигнализируют о том, что ваш партнер имеет слуховой тип восприятия и мышления.

- Словоупотребления из ряда *хорошие ощущения, безумно радуется, фантастический, сказочный, придает уверенности* говорят о том, что восприятие вашего собеседника ориентировано на чувства и ощущения.

Во-вторых, непринужденные беседы поставляют вам материал конкретных слов-раздражителей для дальнейшего разговора. Анализ слов-раздражителей проходит двумя путями:

- Внимательно слушайте собеседника! Но в то же время пользуйтесь возможностью протестировать конкретные слова-раздражители, слегка педалируя их. По реакции партнера вы сразу поймете, на какой тип речевого воздействия он реагирует особенно, на какую «удочку» клюет.
- Кроме того, высказывания можно подкреплять ритуализованными сигналами, то есть общепринятыми жестами. Например, при словах «Сервис — просто фантастический!» одобрительно поднимается большой палец руки. Но тут возможны ошибки. На плакате одной крупной торговой компании был изображен человек, чьи пальцы были составлены в букву «О». Этот жест был истолкован неправильно в силу своей неоднозначности, ведь у водолазов он имеет позитивный смысл, а у автомобилистов — негативный!

Так в рамках провокационных продаж мы применяем эмоциональные усилители и добиваемся согласия собеседника, умело используя его же словоохотливость. В приведенном примере консультант не только постоянно повторяет определенные ключевые слова («всесторонний», «четко (хорошо) разграниченный», «впечатляющий»), но и внимательно слушает клиента и подхватывает его словоупотребления («эффективно», «прекрасно», «произвести впечатление»). Это закрепляет позитивные эмоции в отношении его сообщения.

Цель любой беседы в рамках провокационных продаж заключается в том, чтобы запрограммировать клиента. И в этом заключается слабая сторона большинства специалистов по продажам! Дело в том,

что лоббирование интересов — это ветер в спину, который лучше всего создавать самому. Но поскольку этот ветер не возникает из ничего, необходимо хорошо подготовиться.

Госпожа Стивс, руководитель отдела PR, любезно предоставила мне профессиональную краткую презентацию (Elevator Statement) компании EP: ElectronicPartner Verbundgruppe. Десятистраничная пояснительная записка к этому документу содержит остальные, производные обращения.

Выработать собственную краткую, концентрированную концепцию самопрезентации необходимо и вам при подготовке, например:

- к переговорам на выставке,
- к публичным дискуссиям,
- к выступлениям в СМИ.

Приводим профессионально написанный текст в качестве удачной основы, позволяющей начать работу по программированию клиентов!

Elevator Statement ElectronicPartner

Имея более 6000 предприятий-партнеров в 12 странах и оборот более 5,6 миллиардов евро в отраслях потребительской электроники и системных решений, мы, ElectronicPartner, являемся ведущим объединением в Европе. При этом ElectronicPartner обеспечивает достойную работу и надежное будущее более чем 20 000 человек.

Мы профессионально обслуживаем все запросы конечных потребителей в Европе, предлагая оптимальный набор услуг и в то же время повышая качество жизни требовательных клиентов.

При этом ElectronicPartner заботится о том, чтобы партнерские предприятия — члены объединения ElectronicPartner — имели наибольший успех на рынке.

Этих целей мы добиваемся путем ежедневной кропотливой работы:

- делая членов объединения партнером номер один для наших клиентов,
- замечая таланты наших сотрудников, поддерживая их и становясь для них привлекательным работодателем.

- Наши партнеры по всем направлениям работы подтверждают, что мы являемся для них партнером номер один.
- Несмотря на большой размер нашей компании, в нашей стратегической деятельности на первом месте всегда стоят индивидуальные потребности целевой группы и партнеров с учетом региональной специфики.

ElectronicPartner успешно реализует свою программу,

- целенаправленно объединяя усилия компаний (в итоге получая возможность, например, воздействовать на цены в качестве крупной торговой группы);
- продуманно подбирая ассортимент с расчетом на определенную целевую группу и с учетом новейших рыночных тенденций;
- делая долгосрочные инвестиции в важнейшие IT-системы и в профессиональную логистику, чем обеспечивается постоянное наличие товара на складах;
- предоставляя членам нашего объединения широкие возможности для самосовершенствования и разнообразные программы обучения (например, семинары для руководителей, тренинги, финансирование, маркетинговые программы, «горячие линии», обязательные выставки и т.д.);
- постоянно контролируя качество предоставляемых услуг (проводятся исследования «mystery shopping», опросы клиентов), мы динамично развиваемся в соответствии с потребностями клиентов.

Более 200 000 наших постоянных клиентов каждый день по праву ощущают себя

- ориентированными на сервис потребителями, для которых последние модели техники являются средством для достижения цели, и которые всегда выбирают высококачественные марки и изысканный дизайн,
- потребителями, которые учитывают фактор цены, ценят возможности самообслуживания и широкий ассортимент, а также являются
- «smart-shoppers» и
- лучшими в секторе B2B во всей Европе.

Обслуживание наших клиентов по всей Европе — это:

- специализированная EP-торговля: первоклассный сервис, инновации, задающие тон на рынке, высококачественный дизайн и элегантный стиль жизни,
- крупные торговые центры (MediMax, EP-Center): специализированные магазины с привлекательными ценами и богатым ассортиментом,
- EP-Netshop: интегрированная платформа интернет-продаж с агрессивной ценовой политикой как дополнение к специализированным магазинам, ориентированным на сервисное обслуживание,
- comTeam: профессиональные системные решения для предприятий малого и среднего бизнеса — наших клиентов в секторе B2B.

ElectronicPartner — сильный партнер... не только сегодня, но и завтра! Наша финансово независимая компания, управляемая непосредственно владельцем, обладает крупным инвестиционным капиталом и благодаря ясной стратегии уверенно прокладывает свой путь, ориентируясь на

- продолжение успешного развития компании ElectronicPartner, открывающей все новые филиалы во всех европейских странах;
- привлечение новых специализированных магазинов и операторов профессионального рынка,
- привлечение компаний с собственным рыночным профилем,
- приобретение компаний.

Мы придерживаемся стратегии

- неограниченных инвестиций в совершенствование IT-систем и в ассортимент услуг для наших членов,
- наступления на фронте качества: бескомпромиссный профессионализм при выходе франчайзи на рынок,
- закрепления лидирующих позиций в плане уровня затрат — это важная веха на пути к процессно-ориентированной организации,
- принятия концепции «удовольствия от продукции»,
- объединения и обмена ноу-хау.

Мы занимаем первое место также в области сервиса.

ElectronicPartner предлагает малым и средним предприятиям перспективное будущее: мы позволяем им сохранить конкурентоспособность и добиться успеха в борьбе с сильными конкурентами!

5.2. Модель распрограммирования в провокационных продажах

Цель распрограммирования заключается в том, чтобы изменить позицию собеседника и в конечном счете его поведение. Партнер не сумеет укрепиться в мысли, если постоянно сбивать его с толку.

При этом специалист по провокационным продажам сопровождает высказывания собеседника различными дополнениями и негативными комментариями, параллельно проводя свою линию. В результате собеседник должен увидеть собственные планы, заявления и высказывания в негативном свете и дистанцироваться от них, склоняясь к предложенному вами варианту. В идеальном случае он становится жертвой искусственно созданной неуверенности и принимает чужую точку зрения.

Помните ли вы пример с телекоммуникационной фирмой? Если нет, вернитесь, пожалуйста, в начало первой главы и перечитайте его еще раз. В этом примере, взятом из реальной жизни, руководство компании против своей воли спровоцировало распрограммирование собственного предложения в пользу конкурента: *Поэтому я и дальше буду пользоваться услугами Deutsche Telekom.*

В том разговоре собеседники не нашли общего языка — пока потенциальная клиентка раздумывала, как же их отель будет обходиться без связи в течение трех дней, продавец в свою очередь думал о трех днях, необходимых для переключения. Это проблема понимания собеседника. Конкурировать с тем, у кого занимаются продажами такие люди, не составит труда никому.

Несколько недель спустя представитель той фирмы позвонил в отель, стремясь возобновить контакт, но руководство гостиницы уже



1-минутная пауза

Итак, приступим! Что вы думаете об этой методике?

приняло решение и дальше работать с Deutsche Telekom. Услышав об этом, звонящий просто-напросто повесил трубку!..

Примером № 2 я обязан господину Бернду Пашельке. Несколько видоизмененный, этот пример показывает, что распрограммирование аудитории происходит быстро в тех случаях, когда собеседник направляет спрашивающего, и аргументация закрепляется в неверном направлении. (Будь проклят диалог, который регулируется путем постоянного повторения негативных высказываний!)

Итак, на специально организованной публичной дискуссии, проходившей в присутствии 300 зрителей, руководитель отдела сбыта американской компании по производству автомобилей намеревался сообщить о том, что его компания выпускает надежные машины, оборудованные по последнему слову техники и привлекательные по соотношению цены и качества. Ведущий же этой дискуссии, владелец новенького Lexus, был страстным приверженцем японских марок.

Ведущий: ...Господин руководитель отдела сбыта, какую машину вы порекомендовали бы своей дочери?

Руководитель отдела сбыта (уклоняясь от ответа): Все машины нашей компании — отличные. Мне трудно спонтанно выбрать какую-то одну модель.

Ведущий: Да, когда похожих моделей так много, это вполне понятно. Почему ваша компания не проводит более четкого разграничения модельного ряда? У вас не хватает креативных сотрудников?

Руководитель отдела сбыта (раздраженно): Как это у нас не хватает креативных сотрудников? Конечно, хва...

Ведущий: ...но тем не менее у вас слишком много некреативных! Иначе у вас не было бы проблем с инновациями!

Руководитель отдела сбыта (думая: «Чушь!», но произнося совсем иное): У нас нет проблем с инновациями! Наши автомобили современны и исключительно надежны.

Ведущий (самодовольно): Вполне могу понять, что вы были рады занять 12-е место в статистике клуба ADAC по неполадкам, после японцев и ваших европейских конкурентов!

Руководитель отдела сбыта (заметно смутившись и начиная потеть): За последние годы мы значительно улучшили наши показатели. 12-е место мы занимали раньше.

Ведущий (продолжая атаку): Почему у вас так много недовольных клиентов? Может быть, ваши машины не стоят тех денег, которые платит за них покупатель?

Руководитель отдела сбыта (повышая голос): У нас практически нет недовольных клиентов. Наши машины стоят недорого и находятся на современном уровне техники.

Ведущий (посмеиваясь): Ключевое слово — недорогой автомобиль! При этом цена, которую приходится платить за вашу «недороговизну» — это, очевидно, допотопно высокий расход топлива. В США ваши машинки дразнят «глотателями бензина». Когда, наконец, вы перестанете штамповать экологических монстров на колесах?

Руководитель отдела сбыта: Мы не глотатели бензина, и экологических монстров мы не штампуем. Клиенты охотно покупают наши автомобили.

Ведущий: Возможно, возможно: находятся отдельные чудачки. А если среди них попадаются нерешительные, то вы легко уламываете их с помощью огромных скидок, верно?

Руководитель отдела сбыта (искренне возмущаясь и закипая): Нам не приходится уламывать клиентов. Другие производители тоже предлагают большие скидки. Идет обычная конкурентная борьба, жесткая...

Ведущий (резюмируя): Да, и для некоторых — слишком жесткая, что нам ясно дают понять японцы. Большое спасибо за беседу.

В этом примере руководитель отдела сбыта делает фатальную ошибку, следуя модели контролируемого диалога. Он не только постоянно теряет нить собственного обращения, но к тому же повторяет негативные формулировки ведущего, например:

- «не хватает креативных сотрудников»,
- «проблемы с инновациями»,
- «экологические монстры»,
- «12-е место».

Таким образом, в сознании публики закрепляется негатив по отношению к этой марке.

Кроме того, в немногочисленные самостоятельные высказывания менеджера, например «недорогие машины», ведущий вносит отрицательный нюанс, а то и закладывает в них вербальную бомбу замедленного действия. Руководитель отдела сбыта в своих репликах начинает руководствоваться поправкой ведущего и не решается повторить собственный тезис... хотя мог бы легко и уверенно дать отпор, воспользовавшись правилом трех Т (см. раздел 7.1).

В данном случае у публики очень быстро формируется приговор: НЕТ! А все потому, что кое-кто плохо подготовился!

Было бы очень просто завладеть ходом этой беседы с помощью правила трех Т! Помните ли вы его? Если нет, сейчас же прочитайте раздел 7.1! Разыграйте этот диалог в лицах еще раз, отвечая на вопросы вместо руководителя отдела сбыта!



1-минутная пауза

Итак, приступим! Что вы думаете об этой методике?

5.3. Модель перепрограммирования в провокационных продажах

Принцип методики перепрограммирования лежит на поверхности. Задача — напомнить клиенту о когда-то принимавшихся положительных решениях о покупке.

В провокационной формулировке это звучит так: перепрограммирование напоминает бывшему клиенту о том, что он «должен» стать новым клиентом.

Вот так, например, независимый финансовый консультант с помощью перепрограммирования создает позитивную атмосферу, начиная разговор с клиентом: «Господин Мюллер, прошел почти год с тех пор, как мы с вами встретились и поговорили о возможностях укрепления ваших финансовых позиций. Тогда — помните? — я настоял, чтобы вы заключили дополнительный договор страхования от несчастных случаев, так как основная страховая сумма была слишком низкой. К сожалению, несчастный случай не заставил себя ждать, но

внакладе вы не остались... Я очень рад, что тогда вы все-таки последовали моему совету. Ваш выбор оправдался.

Сегодня я снова рекомендую вам немного расширить страховую защиту на случай ситуации, которая поначалу может показаться вам надуманной, — так же, впрочем, как в прошлый раз, когда я описывал вам риски, связанные с несчастным случаем...»

Здесь консультант сознательно воскрешает в памяти клиента негативную ситуацию — человека заставили против воли принять решение, которое в конечном счете оправдало себя (в первую очередь для клиента, но ведь и для консультанта тоже!).

Этот прием помогает аккуратно посыпать солью старые раны так, чтобы взбодрить клиента и уверенно подвести его к новой покупке или подписанию контракта.

5.4. Модель стабилизации в провокационных продажах

В этом случае речь идет не о дополнительной продаже, а о действиях, которые продавец характеризует покупателю как правильные.

Так, например, продавец топлива для обогрева домов звонит клиенту через несколько месяцев после того, как тот сделал покупку, и дает ему при этом ясные указания:

«Добрый день, господин Майер! Это я, ваш продавец топлива. Хочу вас поздравить! Помните, перед тем как вы 15 февраля купили 6000 литров мазута, мы говорили о дальнейшей динамике цен и сравнивали наши предположения? Сейчас цена за один баррель нефти составляет 66,52 доллара — абсолютный рекорд... Я подсчитал, что если бы вы сделали ту покупку сейчас, то ваши 6000 литров стоили бы вам почти на 400 евро дороже! Так что ваше решение себя оправдало! И в следующий раз приходите ко мне в такой же благоприятный момент, чтобы мы снова приняли правильное решение, выбрав из ряда предложений...»

Добавим в качестве провокационного замечания, что многие, слишком многие специалисты по продажам не используют эту пре-



1-минутная пауза

Итак, приступим! Что вы думаете об этой методике?



1-минутная пауза

Итак, приступим! Что вы думаете об этой методике?

восходную модель стабилизации отношений с клиентом или используют ее недостаточно! Оглянитесь на свои сделки, датированные месяцем или двумя ранее, — вы стабилизировали своих клиентов?

5.5. Модель дестабилизации в провокационных продажах

Ниже приводится неофициальная презентация, представленная лишь небольшому кругу слушателей — членам правления компании-клиента. Презентацию ведет руководитель проекта, внешний консультант. Поддайтесь воздействию этого текста, определите свое эмоциональное и рациональное отношение к нему и дайте оценку тому, как он действует на вас!

«Уважаемые дамы и господа, свершилось! Путь открыт, внедрение IT-инструментов в сфере клиентского сервиса началось.

Я рад возможности сообщить вам сегодня, что мы, поставив реалистичные цели, в ходе очень продуктивной совместной работы выполнили требования сложного, но интересного проекта вплоть до его реализации на практике, и сделали это в срок.

С одной стороны, я смеюсь, поскольку нам было очень приятно разговаривать на одном языке с вашими сотрудниками, иногда абстрагируясь от позиции профессионального внешнего консультанта. Хотя это было нелегко — ведь мы люди извне. Иногда согласования занимали больше времени, чем планировалось, потому что приходилось договариваться по очень многим частным вопросам. Мы хотели совместно довести этот проект до стадии внедрения, и в ходе переговоров с внутренними участниками проекта обсуждали каждую деталь. Ведь давление еще никому не приносило пользы.

Но, с другой стороны, я плачу: построив корабль, мы отправляем наше детище в свободное плавание, ведь ваши сотрудники со жгучим нетерпением ждут, когда же начнется реализация проекта.

В последние месяцы команда, работавшая над проектом, постоянно просила нас дать подробные указания, как все это реализовать на практике. Мы с удовольствием отвечали на эти вопросы, ведь все мы знаем, что такая сложная задача выполняется у вас впервые, а от успеха внедрения проекта зависит очень многое в жизни вашей компании.

С нашей точки зрения, тревоги и опасения, которые выражались здесь и в скрытой, и в явной форме, были в большинстве своем необоснованными, а их причиной является лишь обычная боязнь нововведений.

Все члены команды действительно прилагали усилия к тому, чтобы быть во всеоружии, когда раздастся стартовый выстрел и наступит час X. Наконец, он наступил, но несмотря на то, что его ждали, его приход стал неожиданным.

Мы считаем, что благодаря работе над этой задачей ваша команда наберется опыта и станет настоящим сплоченным коллективом. Это будет просто необходимо, когда мы, внешние консультанты, сойдем с корабля.

Запуск нового проекта — это праздник еще и потому, что теперь можно немного перевести дух. Простимся с тем временем, когда мы засиживались допоздна, заканчивая наш общий труд в 22 часа за пиццей, а ее разносчик награждал нас титулом: “Ненормальные!” Кроме того, это было вредно для здоровья.

Теперь снова можно вернуться к нормальной жизни.

Здесь я хотел бы выразить благодарность внутреннему руководителю проекта и дать высокую оценку его работе. Он неизменно заражал нас своей энергией, проводя действительно эффективный проект-менеджмент. Несмотря на двойную нагрузку, он всегда преодолевал препятствия, неизбежные для начинающих, с первого или со второго раза, и сейчас он уверен в своих силах, и это повышает мотивацию остальных.

Поэтому трудно оправдать позицию тех коллег, что относились к работе скептически и сомневались в ее успехе. Трудно оправдать ее

прежде всего потому, что скепсис исходил как раз от тех людей, для кого внедрение проекта означает очень многое.

Ваш руководитель проекта даст уверенный отпор любой критике — если, конечно, кто-то осмелится высказать ее вслух.

Итак, не так страшен черт, как его малюют! Люди всегда боятся нового и поэтому склонны преувеличивать трудности.

Еще раз искренне благодарю вас за доверие — успешные итоги аттестации говорят сами за себя и очень радуют нас!

Пожелаем успеха команде, работающей над реализацией проекта, и будем надеяться на лучшее. Успеха вам! Время пошло!»

Ваши спонтанные впечатления об «успехе» внедрения:

Удалось ли консультанту посеять сомнение в успехе внедрения проекта? Если да, то велика ли вероятность того, что правление решится на дальнейшие инвестиции и возложит на него ответственность за внедрение?

Стратегией дестабилизации специалисты по продажам пользуются, например, тогда, когда им приходится бороться с конкурентами, не имея возможности «говорить о них плохо» (как известно, это не принято!). При этом перед ними стоит задача переломить модель поведения (или модель покупки) и заставить клиента принять противоположное решение.

Этот эффект известен из теории хаоса: даже самые небольшие деструктивные изменения в системах, в нашем случае — в системах мышления, приводят к медленной дестабилизации и могут перевернуть прежнее решение.

При этом ни принятое решение, ни того, кто его принял, не критикую напрямую, создавая видимость, что соглашаются с решением, — но тем не менее в итоге делают выпад против него.

Другой пример. Руководитель IT-отдела одной компании решил прекратить работу над IT-проектом, несмотря на рекомендации сотрудников, приведших сильные аргументы в пользу продолжения проекта. Внешний консультант прекрасно подготовился и провел следующий диалог с глазу на глаз с руководителем IT-отдела.

Консультант: «Разумеется, я соглашаюсь с вашим решением, хотя продолжение работы над проектом, требующим таких незначительных инвестиций, могло создать для вашей компании значительный потенциал экономии в среднесрочной перспективе...»

Клиент: «Я все понимаю, но я спланировал бюджет иначе!»

Консультант: «Что ж, в конце концов это ваше решение, притом что вы, как я понимаю, могли бы обеспечить наполнение бюджета и из других источников, — верно?!»

Клиент: «Ну...»

Консультант: «Хорошо. Но как бы то ни было, решение ваше и принимать его вам. Тем не менее у меня есть к вам маленькая личная просьба. Некоторое время назад один ответственный сотрудник IT-отдела, работавший над аналогичным проектом, страшно поссорился с правлением по той причине, что он решил сэкономить на дополнительном частном проекте, и в итоге его экономия влетела фирме в копеечку. Тот несчастный сделал только одну ошибку: он недостаточно детально продумал свои аргументы, но хуже всего было то, что он не смог предоставить достаточного количества документов в связи с этим решением. На своем месте он удержался чудом! Да, роковая ошибка, и даже две ошибки. Мой вам совет: позаботьтесь о том — на случай, если, несмотря на значительный потенциал экономии при небольших вложениях, вы хотите отказаться от проекта, — чтобы аккуратно сформулировать и документировать это решение.

Даже если сегодня вы твердо убеждены, что решение это верное. Береженого Бог бережет...»

В схожем случае, на самом деле произошедшем в сфере IT-консалтинга, клиент, несмотря на значительные инвестиции, отменил свое решение — все консультанты в команде посчитали этот случай безнадёжным.

Давление, оказываемое в целях дестабилизации, основано на разных подходах и оперирует различными мотивами — при этом ведется работа со страхами и неуверенностью, с «критическими массами» на сознательном и подсознательном уровнях.

Поскольку любые модели поведения и подходы всегда зависят от цели и хода беседы, а также от самих собеседников, каждому придется самому нести ответственность за их выбор. Описанная выше модель очень рискованна. Это современная методика агрессивных продаж.



1-минутная пауза

Итак, приступим! Что вы думаете об этой методике?

5.6. Модель смены парадигм в провокационных продажах

Провокационные продажи — это искусство мыслить в устанавливаемых человеческим непониманием рамках повседневной ограниченности и неспособности к логическому анализу, разрывать смиренную рубашку устоявшихся представлений и действовать провокационно.

С помощью языковых средств смены парадигм можно нарушить выбранную собеседником модель поведения в разговоре, а также сбить и запутать ход его мыслей, в результате чего перед специалистом по провокационным продажам открываются совершенно новые перспективы. При этом основным провокационным средством становится спонтанный обмен ролями (принятие на себя роли, которую якобы играет собеседник), или краткая обрисовка сценария, меняющего представления.

Смена парадигм — это провокационный прием в процессе переговоров, который ясно дает понять собеседнику: решение, не являющееся черным, по логике вещей должно быть белым. Необходимо только, чтобы этот вывод он сделал сам.

Ниже приводится пример провокационной продажи с помощью смены парадигм, за который я снова благодарю господина Бернда Пашельке.

Бизнес-консультант проводит презентацию своих услуг перед руководством филиала одной крупной фирмы. Презентация посвящена системе клиентского менеджмента — ее концепции и реализации на практике. В конце консультант еще раз рассказывает о преимуществах новой системы и вежливо благодарит за уделенное ему время и заинтересованные вопросы.

Руководитель: «Большое спасибо, господин консультант. Это было очень интересно и звучит весьма многообещающе».

Консультант: «Благодарю вас».

Руководитель: «Ваши объяснения были очень понятны, и мы согласны с вашим выводом о том, что нашей фирме необходимо как можно скорее оптимизировать клиентский менеджмент».

Консультант: «Да, и важно, чтобы вы придали новое направление процессам, ориентированным на клиентов, и ввели поддержку новейшего программного обеспечения».

Руководитель: «Мы тоже так считаем. Ваше предложение по IT-поддержке нам также очень понравилось».

Консультант: «Рад это слышать. Могу ли я с вашего согласия обратиться к руководителю отдела закупок, чтобы оформить наш договор письменно? Мы можем начать работу над проектом уже со следующей недели».

Руководитель: «Я думаю, нам надо сначала посоветоваться».

Консультант: «У вас есть еще какие-то вопросы по концепции или по методике ее внедрения?»

Руководитель: «Нет, все было замечательно. Просто нам нужно еще посоветоваться».

Вставка: альтернативные варианты разговора

Смена ролей. Вариант 1:

Консультант: «Предположим, я нахожусь сейчас на вашем месте; тогда эти слова означали бы, что на самом деле мы не хотим заниматься этим проектом».

Руководитель: «Нет, напротив, мы хотим начать этот проект в любом случае».

(Продолжение см. в разделе «Дальнейший ход беседы».)

Смена ролей. Вариант 2:

Консультант: «Хорошо, что вы не принимаете решение сразу. Это даст мне возможность выяснить, действительно ли я хочу работать на вас».

Руководитель: «Что вы имеете в виду?»

Консультант: «Я предъявляю требования к самому себе — всегда выполнять работу качественно, на высоком уровне. Я не уверен, возможно ли это в данных условиях. Для успешного сотрудничества необходима стопроцентная убежденность с обеих сторон».

Руководитель: «Но ваша концепция и вы сами нас убедили. Мы хотим заняться этим проектом!»

(Продолжение см. в разделе «Дальнейший ход беседы».)

Развертывание сценария

Консультант: «Господин директор, представьте себе, что вам сегодня нужно сделать выбор между краткосрочной прибыльностью при неизбежном уменьшении количества постоянных клиентов, с одной стороны, и высокими затратами на эффективное и долгосрочное привлечение клиентов — с другой. В нашем конкретном случае вы стоите перед альтернативой: или увеличить маржу за 2 квартала на 1,5 процента и в течение следующих шести месяцев потерять 25% перспективных клиентов, которые уйдут к вашим конкурентам, — или уменьшить маржу за 2 квартала на 1 процент и развить успешную систему привлечения клиентов. Что для вас важнее?»

Руководитель: «Интересное рассуждение. И разница в марже будет сохраняться только в течение двух кварталов?»

Консультант: «Да. И у вас будет эффективная система клиентского менеджмента, ориентированная на постоянные отношения с клиентами».

Руководитель: «Я выбираю второй вариант — инвестиции в клиентский менеджмент и краткосрочный спад прибыльности. Я думаю, сейчас этот проект нам нужнее, чем когда бы то ни было».

Дальнейший ход беседы

Консультант: «Остались открытые вопросы, которые нам стоит обсудить сейчас?»

Руководитель: «Нет, вопросов больше нет. Ваши объяснения очень понятные, а ваше предложение — замечательное».

Консультант: «Тогда вам не стоит терять время».

Руководитель: «Да, вы правы. Давайте начнем немедленно».

Консультант: «Великолепно!»

Руководитель: «И прошу прощения, что мы определились не сразу, но для нас это очень важное решение».

Консультант: «Я прекрасно понимаю вас. Будьте уверены: у нас ваше задание будет в хороших руках. Я лично буду постоянно наблюдать за ходом работы. Очень рад началу нашего сотрудничества!»

Смена ролей особенно подходит для того, чтобы надавить на собеседника с целью ускорить принятие решения. В нашем примере консультант на короткое время намеренно занял роль руководителя и тем самым провокационно заострил ситуацию выбора. В качестве ответа возможно только возражение или согласие. Это означает, что непосредственное решение в пользу проекта или против него принимается не сходя с места.

Теперь сделаем обзор других моделей провокационных продаж.



1-минутная пауза

Итак, приступим! Что вы думаете об этой методике?

5.7. Обусловливание

Вы можете придать высказываниям дополнительную убедительность, сопровождая их паравербальными или невербальными сигналами.

- Подчеркивающие сигналы: например, при тех или иных высказываниях вы стучите по столу карандашом или ручкой; определенные высказывания всегда должны связываться с одинаковыми сигналами.
- Парадоксальные сигналы: вы можете опровергать чужие сообщения, например, сознательно сопровождая позитивные сообщения отрицательными сигналами. Таким манером вы сбиваете с толку партнеров по диалогу. Пример:

Высказывание

«Убедительная концепция!»

Сигнал

в то же время разорвать лист бумаги

«Это долгосрочные цели!»

сломать карандаш

- Парадоксальная атака: это атака на позицию, занимаемую собеседником. Позитивное высказывание собеседника повторяется, но тут же дополняется негативным. В результате собеседник теряет дар речи, ведь сначала он ощущает поддержку, но потом неожиданно сталкивается с критикой.

5.8. Постоянное нарушение иницирующих цепочек

Понять принцип иницирующих цепочек позволяет пример, который я уже приводил в моей книге «Der TV-Crashkurs». Итак, начинается процесс, который вам необходимо прервать как можно скорее. Чем дольше вы колеблетесь, тем труднее будет сделать это. Только прямое вмешательство обеспечит вам успех.

У нас было два белых высокогорных терьера (теперь их уже три), и оба пса очень рано прошли курс обучения. Одним из их инструкторов был знаменитый исследователь волков Гюнтер Блох — в проектах



1-минутная пауза

Итак, приступим! Что вы думаете об этой методике?

Евросоюза он разрабатывает все пастушьи тропы и обучает пастухов овечьих стад тому, как защищать стада от волков.

Автор книги «Отношения между семьей и собакой» (Beziehungskiste Familie — Hund), Гюнтер Блох был гостем ряда моих семинаров для руководителей и сделал много впечатляющих докладов о волчьих стаях. Различные типы вожаков, социальные структуры, образ жизни в стаях, а также способы охоты на волков в разных регионах США и Европы — все это стало темой его интереснейших сообщений.

Именно у Гюнтера Блоха я позаимствовал одну аналогию, которая связана с прерыванием цепочек «условных рефлексов» и относится к сфере ведения публичной дискуссии.

Представьте себе, что вы отправились на природу с собакой, жаждущей поохотиться. Ваша собака спокойно петляет по густому лесу. Прыжок, другой, третий...

Она бежит легко и дышит ровно.

Вдруг собака почуяла след. Раз — и пес сделал стойку, стоит весь в напряжении, ощущая запахи дичи. Мышцы активизируются, собака испытывает прилив сил.

Конечно, вы можете подождать, пока пес выйдет из оцепенения и бросится бежать. И он бежит. Бежит, бежит, бежит... Пять, десять, пятнадцать метров. Если же вы рассуждаете теперь так: «Фиффи, отпущу тебя еще на десять метров, и тогда позову», — вероятность того, что пес вернется, равна нулю. Вы свистите, вы зовете — никакой реакции: собаки и след простыл.

Спустя полчаса пес возвращается усталым и выдохшимся. И вам повезло, если он не занялся браконьерством, или если поблизости не оказалось ни егеря, ни лесника.

Однако ваше терпение будет полностью вознаграждено.

Что вы могли бы сделать иначе? Опытные инструкторы собак дают в таких случаях ценный совет: «Как можно быстрее прервите начавшуюся иницилирующую цепочку. Не допускайте развития этой модели. Механизм возбуждения запущен — теперь необходимо как можно раньше остановить процесс».

Так и следует поступать. Напомним наш пример.

Ваша собака спокойно петляет по густому лесу. Прыжок, другой, третий...

Она бежит легко и дышит ровно. Вдруг собака почуяла след. Раз — и пес сделал стойку, стоит весь в напряжении, ощущая запах дичи. Мышцы активизируются, собака испытывает прилив сил.

Теперь должны среагировать вы. Свистнуть, дать команду: «Фиффи, ко мне!»

Нормальной реакцией обученной собаки будет расслабиться, развернуться и подойти к хозяину. Чем быстрее вы прервете процесс, тем выше шанс, что собака никуда не убежит. Вы заменяете условную цепочку «охотиться» на другую последовательность действий, а именно на ритуал послушания.

Аналогичная ситуация создается в публичной дискуссии, например в СМИ. Чем более последовательно и властно вы ведете в себя в словесном поединке, тем быстрее и точнее вы реагируете, тем проще вам одержать победу над вашим вербальным агрессором. Если ваша реакция запаздывает, если вы первым делом теряетесь — поезд ушел. Чем дольше длится поединок, тем меньше у вас шансов выйти из словесной дуэли победителем. С точки зрения провокационных продаж это означает:

- Любой ответ означает согласие с вопросом или высказыванием. Оценивайте вопросы и высказывания!
- Насколько возможно быстро останавливайте негативную аргументацию клиента.
- Прерывайте ваших собеседников, если они подтасовывают факты или делают упреки.

5.9. Ограничение умственной активности клиента в провокационных продажах

Теперь кратко остановимся на приеме, которому не учат на стандартных семинарах по презентациям и коммуникации, — приеме «умственного торможения» клиента.

Исследования доказывают, что на суд присяжных наиболее сильное впечатление производят те эксперты, которые преподносят свое заключение не на простом и понятном, а на сложном и запутанном профессиональном языке (Роберт Левин). Если эксперт к тому же известный человек, обладающий особым авторитетом, слушатель переступает через свое непонимание и доверяет лишь титулам, званиям, имиджу и славе — конечно, лишь в том случае, если эти рекомендации сделаны на должном уровне.

А теперь что касается провокационных продаж. Продумайте возможность агитировать в пользу ваших товаров или услуг с помощью пассажей на профессиональном языке, подкрепленных ссылками на авторитетные мнения. Такой подход приведет вашего собеседника к умственному торможению.



1-минутная пауза

Итак, приступим! Что вы думаете об этой методике?

Во время презентации или обсуждения мы пытаемся вовлечь собеседников в разговор и «привязать» к себе клиентов разными путями. Здесь важно не только подвести клиента к решению о покупке, но и создать у него впечатление, что это решение не навязано ему извне, а принято самостоятельно. Поэтому самая лучшая реакция вашего партнера — непосредственная. Заставьте его кивать. Добиться этого можно, прямо обращаясь к нему. И в узком кругу, и на большом собрании пользуйтесь приемами активизации слушателей — это приносит плоды в считанные секунды.

6.1. Волшебная сила кивания

Вероятно, вам знакома такая ситуация: кто-то рассказывает историю, и вы знаете, что это неправда. Вы хотите быть вежливым и киваете. Кивком вы даете понять собеседнику: «Я вас слушаю, говорите...»

Забудьте это! Вы даете понять собеседнику только одно: согласие с тем, что он рассказывает. Собеседник ощущает вашу поддержку и говорит дальше и дальше. *Правильно — так: кивайте заранее!* Этим вы подчеркнете свое сообщение, кивком его примет и ваш партнер. При этом не имеет значения, ведете ли вы публичную презентацию или разговор с глазу на глаз. Постоянно кивайте своему собеседнику. Эффект? Он ответит вам точно тем же. Кивая, он согласится с вашими словами.

Конечно, разговаривать с постоянно кивающим человеком не очень-то приятно, но этим приемом вы последовательно вовлекаете собеседника в свою аргументацию.

Бывают и такие ситуации, когда «входишь в комнату и не чувствуешь собеседника». Разумеется, против этого не существует универсальных средств, но самый эффективный способ — заставить партнера кивать. Я не утверждаю, что этим вы замените аргументированные доводы, но вы достигнете многого, сумев вызвать симпатию. Последовательно используйте этот потенциал!

Пример

«У нас хорошая фирма. Дело в том, что мы полностью оправдываем ожидания наших клиентов в плане качества. В этом вы уже убедились лично».

Партнер кивает и тем самым соглашается с положительной оценкой вашей деятельности.

6.2. Мощный эффект прямого обращения и визуального контакта

Основное правило: обращайтесь к собеседнику по имени. Прямое обращение обеспечивает сильный эффект. Если начать фразу с обращения по имени, то это повысит внимание собеседника. Повторяя имя клиента в конце высказывания, вы побуждаете его кивнуть, соглашаясь с сутью ваших слов: «Ведь эту продукцию вы уже протестировали и получили положительные результаты, господин Мюллер».

Кроме того, вы должны выдерживать визуальный контакт со слушающими. Высказывая важные мысли перед аудиторией, фокусируйтесь на определенном собеседнике с начала и до конца фразы и, не отводя взгляда, делайте паузу, чтобы произнесенная мысль произвела свой эффект. Тем самым вы добиваетесь обратной связи и побуждаете партнера согласиться с вами.

6.3. Направляющие формулировки

Пользуясь определенными формулировками, вы можете заставить собеседника кивать в тот самый момент, когда это необходимо вам.

Конечно, многое зависит от ситуации, и каждое ее обстоятельство необходимо учитывать индивидуально.

- Формулировки консенсуса («Тот, кто разбирается...», «Тот, кто видит, что за этим скрывается...»). Вплетайте в вашу речь формулировки консенсуса. Они подчеркивают ядро вашего высказывания, служат для вовлечения собеседника в разговор и побуждают его кивнуть: «Любой, кто вплотную занимался этим, знаком с этой проблемой». Или: «Тот, кто разбирается в рынке консалтинговых услуг, знает, что эта компания является ведущей в сфере стратегического консалтинга».
- Формулировки переноса («Вопрос, который возникает и у вас»). В случае, когда человек живет в постоянной тревоге (например, потому, что однажды пережил неудачу) и боится повторения этой ситуации, нужно перевернуть этот эффект, использовать его позитивно.

Например, потенциальный деловой партнер спрашивает: «Господин N, недавно вы обанкротились в сфере Икс. Когда вы ожидаете своего банкротства в сфере Игрек?»

Ответ может звучать примерно так: «Действительно, в то время мы столкнулись с трудностями. Главное — мы успешно реализовали оптимальное решение, и наша фирма сделала большой шаг вперед. Это объясняется тем, что *(приводятся факты)*, — в чем вы могли убедиться и сами». Собеседник кивает и тем самым принимает содержание вашего высказывания.

Переносите ситуацию на клиента с помощью искусно построенных формулировок: «И поэтому мы разработали новый кэш-менеджмент для наших клиентов. Для них это означает значительно более оптимальное планирование ликвидности. Это проблема, с которой сталкиваются и ваши клиенты».

Утвердительные формулировки («Это очевидно»). Утверждать — это значит устанавливать, что дело обстоит именно таким образом. Подкрепить эту мысль можно с помощью утвердительных формулировок. Тот, кто сознательно постоянно повторяет и подкрепляет ка-

кое-либо утверждение, приводит собеседника в такое состояние, в котором тот воспринимает все утверждения как истинные. Поэтому непоколебимо верьте в истину своих высказываний и не сходите с пути до тех пор, пока в подсознании клиента не сформируется требуемое впечатление.

Пример: «Главное — *и это знает каждый грамотный человек* — то, что в конечном счете решающим фактором является не цена, а качество». После этого, не разрывая визуального контакта с собеседником, сделайте паузу, чтобы добиться нужного эффекта.

Другой пример: «Что касается Volkswagen Touran, то в целом это вполне надежная машина. Хотя в тестах ADAC она и не вошла в первую десятку по надежности, зато уверенно заняла место в первой двадцатке. И господин Шмидт говорит, что еще ни разу не ремонтировал ее».

- Похвала/апелляция к профессионализму. Хвалите своих клиентов! Используйте положительно-оценочные характеристики. Выражая уважение собеседнику, вы укрепляете отношения с ним: «Ведь вы высококлассный специалист!», «Как профессионал, вы понимаете, о чем я говорю, а именно...»
- Отсылка к прежним высказываниям. Ссылайтесь на прежние высказывания собеседника. Это обеспечивает его согласие: «Этот момент, господин Майер, вы уже затронули на прошлом совещании».
Или: «Об этом вы нам уже сообщали».
- Призывы. Постоянно используйте призывы, усиливайте их визуальным контактом с аудиторией. Как уже говорилось, призыв служит для собеседника ориентиром и прямым руководством к действию.
«И поэтому: воспользуйтесь своим шансом!»

Формулировки-сценарии. Старая, истертая, никто к ней не прислушивается... Это формулировка «Представьте себе...». Чем заменить ее? Вместо этого приводите факты, факты, факты. И заканчивайте словами: «Вы знаете это и по вашей ситуации».

6.4. Тело тоже продает

Убеждающая мимика, жесты, поза позитивно воздействуют на клиентов. Профессионалы в сфере продаж осознанно используют язык тела, подкрепляя тем самым свои высказывания. Пусть ваши руки останутся поднятыми и после того, как закончилась фраза. Иначе фраза бесследно растворится в воздухе в тот самый момент, когда вы опустили руки.

Акустические шумы

Основные высказывания вы можете закрепить в сознании клиента и с помощью акустических шумов: «Призываю вас: извлеките пользу из нашего многолетнего опыта и вы!» Если в этот момент вы, например, постучите карандашом по столу, клиент удержит этот призыв в памяти.

Сделайте ваши высказывания наглядными

Записывайте на глазах у слушателей основные положения вашей речи и ставьте галочки рядом с ними. Тем самым вы выделяете свои высказывания каждое по отдельности и побуждаете клиента дать им добро.

И еще один совет: попросите клиента назвать, например, пять требований к вашей стороне. После этого совместно проработайте эти пять требований и поставьте напротив каждого галочку. Хитрость заключается в том, что клиент не проверит, действительно ли это те пять критериев, которые в конечном счете являются решающими в данном случае. Вы закрепили свои тезисы, а значит, и свои идеи.



1-минутная пауза

Итак, приступим! Опишите вашу сферу деятельности:

Идем в наступление: искусство словесной атаки (методика Карстена Бредемайера)

Каждому из нас приходилось досадовать из-за того, что мы неправильно отреагировали на ситуацию в разговоре. В нужный момент нам не пришло в голову ничего подходящего, а некоторое время спустя мы придумали меткий ответ, но поезд уже ушел.

Чтобы обеспечить себе уверенное позиционирование в разговоре, необходимо идеально подготовиться к нему: освоиться с контекстом темы обсуждения, ясно поставить цель, точно сформулировать ключевое обращение и завершающий призыв. Ваше ясное позиционирование — это преимущество, которое собьет агрессивность ваших противников и позволит вам управлять ходом беседы.

Словесная находчивость — это навык, который можно освоить. Овладев им, вы сумеете адекватно ответить на атаку и выйти из поединка победителем. Адекватность предполагает такое поведение по отношению к собеседникам, которое учитывает обстоятельства, личность партнеров, ситуацию и момент разговора, а также цель и ход беседы.

Быстро реагировать на слова собеседника — значит владеть различными схемами поведения и типами реакций. Тренировка этого умения начинается с внимательного слушания. Меткий ответ должен быть своевременным, оставлять после себя приятное впечатление, устранять щекотливые ситуации, давать собеседнику импульс к осмыслению воспринятого и удерживать разговор в деловом ключе. Это необходимо вам на конференциях, при чтении докладов и проведении презентаций, во время выступлений в СМИ и по телевидению.

Решающим в прекращении конфронтации является вовремя отвести взгляд. Любой виртуозный ответ, который призван завершить

перепалку с одним человеком, обязательно сопровождается тем, что вы переводите взгляд и обращаетесь к другому человеку. И тем самым возвращаетесь к исходной теме.

Вот примеры типичных коммуникативных ситуаций.

Некорректное высказывание и некорректный вопрос

«Кто-то из ваших сотрудников это прозевал. Но это неважно. Что вы можете сказать о новой продукции вашего конкурента?»

«Огульный» упрек

«Но ведь вас это никогда не беспокоило».

Обвинение

«Вы нарочно скрыли от нас эту информацию».

Нечестные вопросы...

- Это, например, альтернативные вопросы, в которых оба варианта заведомо негативны: «Вам не хватает чувства собственного достоинства — или же вы просто некомпетентны?»
- Это вопросы, строящиеся на заведомо ложной оценке: «Как же вы могли купить в то время настолько устарелое оборудование?»

Какой будет ваша реакция?

Высказывания вроде «Это ваше мнение — я думаю по-другому», «Это к делу не относится» или «Это не вполне верно» — слишком слабый ответ. Под маской вежливости мы прячем нашу неуверенность. Вежливость — это не более чем мягкость выражения, а содержание остается прежним. Определитесь для себя в своем понимании адекватной реакции и завершите словесный поединок уверенной и быстрой победой.

Откажитесь от модели «вопрос-ответ»: вы не должны вдаваться в объяснения. Вместо этого опирайтесь на правило трех Т, а также на методику обратной связи по Бредемайеру и реагируйте на вопросы по-новому.

- Вместо: «Это не вполне верно» должно быть: «Это неправда».
- Вместо: «Я имел в виду несколько иное» должно быть: «Я считаю по-другому».
- Вместо: «Мы видим ситуацию иначе» (в ответ на высказывание «Вы требуете слишком больших средств») должно быть: «Да. Мы требуем больших средств. Но для вас эта инвестиция принесет очень большую прибыль».
- Вместо: «Ваше неодобрительное покачивание головой мне безразлично» должно быть: «Продолжайте качать головой. Вернемся к нашей теме...»

7.1. Touch, Turn, Talk

Пример

«Вы чувствуете себя компетентным в вашей сфере деятельности?»

Ответ: «Да, конечно, я чувствую себя компетентным».

«Вот именно, что только чувствуете. На самом деле все иначе».

Лучше: «Само собой разумеется!»

Пример

«Вы очень сильно критиковали вашего руководителя. Он знает об этом — или только предполагает?»

Хороший ответ: «Ни то, ни другое. Факт тот, что...»

Пример

«У вас скверная репутация. Чем вы это объясните?»

Ответ: «Эта информация для меня новая».

Лучше: «Это неправда. Правда то, что у нас очень хорошая репутация».

Или: «Так говорят только очень немногие, те, кто — сознательно или неосознанно — оставляет без внимания факты. Факты же говорят о том, что у нас очень хорошая репутация».

Замените свою программу «Не вступать в конфронтацию» на новую!



1-минутная пауза

Итак, приступим! Опишите вашу сферу деятельности:

(пробельные строки — линованные)

Завершите разговор или дискуссию, в которых нарастает напряженность, конфронтационным каскадом. Это делается так:

7.1.1. Нарастание напряженности: ступень I

I ступень

«Завершение конфронтации на предметном уровне обсуждения» (адекватная первичная реакция).

Исходная ситуация: разговор разветвляется на побочные темы, и вы рискуете потерять из виду общую цель. Начинаются первые личные нападки и словесные атаки.

Реагируйте адекватно и прекратите конфронтацию, воспользовавшись правилом трех T: Touch — Turn — Talk.

- Touch: Оцените тему текущего разговора, проверьте, соответствует ли она поставленной цели.
- Turn: Вернитесь к исходной теме или откройте новую.
- Talk: Углубите исходную тему, чтобы она снова стала центральной темой обсуждения.

Пример

«У вас скверная репутация. Чем вы это объясните?»

T — Touch: «Это неправда. У нашей фирмы очень хорошая репутация».

T — Turn: «Наша задача — разработка нового дизайна продукта XYZ и прогноз последствий для продакт-менеджмента, к которым приведет этот шаг».

T — Talk: «Последствия обусловлены следующими факторами: во-первых... во-вторых... в-третьих...».

Как уже говорилось, решающий фактор успеха в прекращении конфронтации — отказ от визуального контакта. Любой ответ, который должен стать последним в словесном поединке, обязательно должен сопровождаться тем, что вы переводите взгляд и обращаетесь к другому человеку. Применительно к технике Touch — Turn — Talk это означает:

- Touch: призыв — визуальный контакт с адресатом.
- Turn: смена собеседника.
- Talk: обращение к другому собеседнику.

7.1.2. Нарастание напряженности: ступень II

II ступень

«Конфронтация на эмоциональном уровне» — желтая карточка за эмоции (адекватная вторичная реакция).

Исходная ситуация: несмотря на ваше первое вмешательство, напряженность в разговоре продолжает нарастать. Ваш собеседник продолжает спор, побочные темы осложняют беседу.

Реагируйте адекватно на эмоциональном уровне.

Пример

Задайте собеседнику вопрос: «Что это значит? Вам это ни к чему — оставьте!»

Обычно за таким вопросом и требованием следуют оправдания или объяснения. В девяноста процентах случаев собеседник возвращается на предметный уровень.

7.1.3. Нарастание напряженности: ступень III

III ступень

«Конфронтация на метауровне» (адекватная третья реакция).

Исходная ситуация: разговор или дискуссия достигли точки кипения. Теперь вам нужно остановить нарастание напряженности окончательно.

Метауровень — это более высокий уровень коммуникации. Переходя на него, вы покидаете предметный и эмоциональный уровни и начинаете обсуждать ход самого разговора и поведение в нем участников беседы. Последовательно поддерживайте обратную связь в этом отношении. Ясно сформулируйте конфликт.

7.2. Обратная связь

Обратная связь — это подарок. Обычно она начинается с мысленных вопросов самому себе: «Каково мое восприятие?», «Как это действует

на меня?», «Чего я хочу?». Но до собеседника доходит все что угодно, только не то, что ему делают подарок в этом отношении. Обычно человек, от которого требуется обратная связь, находится под воздействием целого ряда негативных высказываний, так что резонанс возможен лишь очень слабый. Изменить ситуацию (с помощью позитивных высказываний) остается задачей того, кто получает обратную связь. А это нелегкий труд.

Но для нас резонанс очень важен: мы хотим сохранять ведущие позиции в диалоге и определять его результат. Новый тип обратной связи — *обратная связь по Бредемайеру* — ориентируется на личность собеседника. Это ясная демонстрация проблемы в разговоре, которую мы называем «нулевым уровнем». Далее следует позитивное высказывание (оценка собеседника) и последующий призыв.

- Нулевой уровень: четко обозначьте проблему или конфликт.
- Выскажитесь о желательном изменении ситуации в позитивной форме, а именно с помощью призыва.
- Заключительный призыв: сделайте вывод — что из этого следует.

Пример

«Вы ведете себя в разговоре деструктивно и не даете нам прийти к соглашению!»

Сохраняйте деловой настрой и следите за своей интонацией. Таким образом вы добьетесь сохранения хорошей атмосферы диалога в ходе всех переговоров.

Та же последовательность действий сохраняется и в случае похвалы на исходной позиции.

Пример

«Вы ясно изложили свои аргументы и показали, каким образом мы можем плодотворно сотрудничать. Благодаря этому мы сумели быстро договориться. Это была хорошая стратегия — сохраняйте ее и далее».

В этом случае призывы создают мотивацию.

Понаблюдайте за собой в течение ближайшего времени. Используйте любую возможность дать положительный отклик — сотрудникам, клиентам, собеседникам, партнерам и, наконец, самому себе.

7.3. Различные варианты ответов на вопросы

7.3.1. Правильно реагируйте на встречные вопросы

Отвечать вы умеете. Задавать встречные вопросы — тоже. Уклоняться от ответа или переадресовывать вопрос тому, кто его задал, тоже не составляет для вас труда. Но не давайте ответ на каждый вопрос! Вместо этого лучше еще раз обратитесь к собеседникам со своим основным тезисом.

Встречные вопросы могут оказаться коварными. Если на вопрос, приведенный нами в качестве примера: «У вас плохая репутация. Чем вы это объясните?», вы отреагируете встречным вопросом, например: «Почему вы так считаете?», в результате может создаться крайне неприятная для вас ситуация. Вы можете получить такой ответ: «Очень просто: во-первых..., во-вторых..., в-третьих... Поэтому совершенно ясно, почему вам сейчас приходится бороться с плохой репутацией». Лучше воспользуйтесь правилом трех Т (см. пример в разделе 7.1.1).

Если вы задаете встречные вопросы, оценивайте их! В нашем примере ваш встречный вопрос должен был звучать так: «Откуда у вас это неверное представление?»

7.3.2. Помните основное обращение

Опрос, опубликованный в газете *Handelsblatt* от 2 августа 2005 года, показывает, как реагируют на вопросы потенциальные клиенты — и заинтересованные лица. Вопрос звучал так: «Добившись хороших показателей продаж модели Saunne, автомобильный концерн Porsche



1-минутная пауза

Итак, приступим! Опишите вашу сферу деятельности:

теперь хочет увеличить продажи с помощью новой — четвертой серии. Сможет ли Panamera повторить успех Cayenne?

- Читательское мнение № 1: «Да, потому что эта модель закроет дефицит в предложении. Многие родители вынуждены отказывать себе в удовольствии сесть за руль Porsche лишь из-за того, что они не хотят оставлять дома своих малышей. Появление новой модели снимет эту проблему».
- Читательское мнение № 2: «Да, потому что я давно уже жду такой машины от Porsche. По качеству Porsche намного превосходит BMW, Audi и DC. С ними я помучился довольно. Эта машина будет у меня следующей».
- Читательское мнение № 3: «Совершенно неважно, что создаст Porsche: любая их модель будет успешной, пока Porsche будет продолжать делать то, что делал и делает. Наилучший продукт немецкого автомобилестроения отличается высочайшим качеством, для чего прилагаются громадные усилия. И эта маркетинговая концепция Porsche функционирует. За последние двенадцать лет она еще ни разу не дала сбой».

По третьему ответу вы видите, что утверждение полностью концентрируется на том, чтобы внушить основной тезис (безупречность Porsche). Используйте возможность не отвечать на все вопросы, а вместо этого формулировать свои идеи.

7.3.3. Отвечайте на вопросы в режиме трех T

Боеготовность в дискуссии реализуется по-разному. Но самое главное при этом — выделить основной тезис. Таким образом, мы уходим от исходной модели «вопрос-ответ» (например: «Вы считаете, что занимаете свое место?», «Какая у вас для этого квалификация?» и «Сколько вам лет?») и вместо нее используем новую модель дифференциации по методу Карстена Бредемайера.

Всегда проходите три этапа *Touch — Turn — Talk*. Почему *Touch*? Чтобы не погрязнуть в риторике. Даже если вы скажете всего лишь:

«Вопрос так не стоит», велик риск, что ваш собеседник будет задавать вопросы и дальше. При этом вам так и не удастся адресовать партнеру свою главную мысль. Поэтому оценивайте вопрос и продвигайте идеи.

Кроме всего прочего, в ситуации, когда вам задают слишком много вопросов, вы оказываетесь под давлением. Какова расплата? Вам совершенно перестают верить, а главное — вы утрачиваете лидерство в разговоре.

Пример

1: — У вас плохая репутация. Чем вы это объясните?

2: — Меня очень удивляют ваши слова о нашей плохой репутации. Было бы интересно узнать, откуда у вас такая информация!

1: — Вы наверняка это знаете!

2: — Нет, не знаю. Я знаю лишь по собственному опыту, что данный продукт имеет очень хорошую репутацию у наших клиентов.

1: — Что было самой большой неудачей?

2: — Я действительно не знаю.

1: — Если крупных неудач не было, то назовите ваши незначительные промахи!

2: — Нет, прежде всего я хочу разобраться в том, что вы понимаете под неудачей. Приведите пример!.. Отрицательный результат... Непрофессиональная работа... Кстати, «неудача» сказали вы, а не я, — ведь для меня эта ситуация нетипична. Вы хотите узнать, где я сделал ошибку?

1: — Вы осторожничаете.

2: — Совершенно верно!

7.3.4. Пробуйте разные стратегии ответов на вопросы

Отвечать на вопросы — значит признавать их. Давая ответ, вы должны направлять разговор в желательное для вас русло. Профессиональная стратегия варьирования ответов на вопросы лучше всего удается с помощью методики Touch — Turn — Talk: окружите вопросы кон-



1-минутная пауза

Итак, приступим! Как может протекать подобный диалог в вашей сфере деятельности?

текстом, покажите связи. Установите правила игры и выскажите основное обращение.

Пример

— У вашей фирмы есть стратегия?

Ваш ответ: «Чтобы вы могли понять стратегию нашей фирмы, сначала необходимо знать, как мы позиционируем себя на рынке и каковы наши ориентиры. Мы — фирма, численность которой составляет 45 000 сотрудников, работаем в сфере...».

Оценивайте высказывания и подменяйте их! Обработывайте вопрос с помощью методики Touch — Turn — Talk и оценивайте его.

Пример

— Почему клиент должен сознательно отказываться от ваших продуктов?

Ваш ответ: «Напротив: все говорит в нашу пользу. Я с удовольствием объясню вам, почему такие фирмы, как XYZ или ABC, покупают нашу продукцию. Во-первых..., во-вторых..., в-третьих...».

Обязательно члените слишком широкие темы на более узкие.

Пример

— Какова стратегия вашей фирмы?

Ваш ответ: «Чтобы говорить об общем стратегическом направлении нашей фирмы, необходимо сначала рассмотреть, во-первых, краткосрочную, во-вторых — среднесрочную, и в-третьих — долгосрочную стратегию».

Разгадывайте намерения вашего собеседника!

Пример

— В прошлом о качестве вашей продукции велись споры. Они все еще актуальны?

Ваш ответ: «Господин N, это очень слабый довод. С вашей стороны это напрасная попытка снизить цену».

Просите собеседника, задающего вопросы, давать точное определение используемых им понятий.

Пример

— Говорят, в вашей фирме существовала проблема моббинга. Как у вас обстоят с этим дела сегодня?

Ваш ответ: «Прежде чем я отвечу на ваш вопрос, скажите, что вы понимаете под моббингом?»

Задайте рамку для вашей главной темы.

Пример

— В том, что касается цены, диапазон наших возможностей невелик. А почему вы сейчас так много инвестируете в менеджмент качества?

Ваш ответ: «Менеджмент качества — это другая тема. Мы с удовольствием поговорим об этом позже. Давайте не будем отступать от нашей главной темы. Это формирование цены в данный момент».

8.1. Как вы реагируете на вопросы?

Варьируйте ответы на вопросы, опираясь на правило трех Т. Научитесь распознавать лежащую в основе вопроса модель и разработайте соответствующие модели ответов.

Какова ваша реакция на следующие высказывания?

«С этим мы справимся и сами. Вы профессионалы в финансовой сфере? Я об этом не знал».

Ваш ответ:

«Об этом я, конечно, хотел бы разговаривать с компетентными людьми».

Ваш ответ:

«Какие у вас, собственно, позиции на рынке?»

Ваш ответ:

«Интересно, из чего складывается ваше комиссионное вознаграждение?»

Ваш ответ:

«Ваша служба поддержки клиентов всегда оставляла желать лучшего».

Ваш ответ:

«Этот ваш продукт слишком дорогой».

Ваш ответ:

8.2. О чем говорят ваши действия?

Придавайте значение мелочам — ваши «побочные действия» могут быть истолкованы по-разному. К моменту вашего выступления все должно быть хорошо продумано, ведь с первой до последней минуты слушатели оценивают вашу манеру держаться, и это впечатление остается в их памяти надолго. В то время как вы рассказываете о своем товаре или услуге, собеседники оценивают все, даже малейшие ваши движения, и подсознательно переносят это впечатление на ваше отношение к ним.

Пример

После мероприятия докладчик разговаривает с заинтересовавшимися слушателями — потенциальными клиентами. Во время разговора он закрывает ноутбук, как будто закрывая обсуждение. Потом он протирает очки... Что бы это значило? Не хочет ли он «втереть очки» своим клиентам?..

Вместо этого расставляйте позитивные акценты — осознанно используйте красноречивость действий!

8.3. Насколько продолжителен ваш успех?

Вы были просто неотразимы. Высший класс, супер! Расслабьтесь. Вы добились успеха — насладитесь ощущениями!

Некоторые клиенты — как постоянные, так и потенциальные — жаждут после вашего выступления поговорить с вами с глазу на глаз. Вы общаетесь с одними людьми, а другие пытаются вклиниться в разговор с просьбой обменяться визитками... Изящно «разрулить» эту ситуацию — не проблема для профессионала. Надо лишь заранее приготовить свои визитные карточки и разложить их в хорошо доступных, подходящих местах. Пока ваши конкуренты упаковывают вещи, выбрасывают рекламные листовки в мусорную корзину, толкают перед собой контейнеры на колесиках и одновременно с этим не-



1-минутная пауза

Итак, приступим! Шаг за шагом освоите модель «Различные варианты реакции на вопросы» (см. раздел 7.3.1 и далее) и создайте собственную, НОВУЮ стратегию, как вам реагировать на выпады в ваш адрес:



1-минутная пауза

Итак, приступим! Понаблюдайте над тем, что вас окружает. Какие действия кажутся вам удачными, какие — нет?

брежно общаются с покупателями, вам ничто не мешает вести с клиентами спокойный и обстоятельный разговор.

Вы превосходно представили свою фирму, свою продукцию и себя самого. И хотя при этом поддержкой вам служили и профессиональная подготовка выступления, и плакаты, и ваш выставочный стенд, и стол продаж, и информационные материалы с листовками, тем не менее в конечном счете вам удалось убедить остальных благодаря именно вашему личному обаянию.

Вам пришлось действительно много сделать, хорошо поработать над собой, и эти усилия себя оправдали. Отвечая на вопросы, вы сохраняли спокойствие и уверенность в себе, так как видели лежащую в их основе модель и понимали, к чему клонит спрашивающий. Поэтому и ответы у вас были всегда наготове — а если нет, то причина заключалась в самом вопросе, на который просто не стоило отвечать. В интересах аудитории, общей цели, объединяющей вас и ваших клиентов, или же в стремлении придерживаться основной линии вашего выступления вы осознанно приняли решение вместо этого донести до слушателей свои основные мысли.

Вместе со слушателями проведите плодотворный анализ своего выступления, не теряйте из виду цель и улыбайтесь больше, чем другие. У вас есть на то все основания.

Зал презентаций опустел, но вы все еще сидите в нем со своими клиентами.

Успех достигнут — но работа не закончена. Нет ничего, что нельзя было бы сделать еще лучше.

Техника провокационных продаж имеет два направления: с одной стороны, в ней используются и критически анализируются все известные на сегодня способы, методы и виды продаж. С другой стороны, ее можно назвать искусством достижения желаемого в разговоре на все сто процентов, четко и реалистично определяя цели диалога и используя все языковые, а также социопсихологические средства, технику и методы его ведения. Это искусство убеждать, соблюдая или

сознательно изменяя типовые условия и контекст диалога, это умение сознательно переступить через интересы другого.

Будьте во всеоружии!

Ваши Карстен Бредемайер и Илона Гросс



1-минутная пауза

Итак, приступим! Строго, как в суде, оцените свое выступление. Подумайте, какие из ваших ошибочных действий после мероприятия стоили вам потери клиентов. Напишите, как можно улучшить работу с клиентами на этапе «сразу после презентации»:

Список литературы

Здесь приведены только избранные источники, названы некоторые фундаментальные и особенно интересные труды по современной риторике, психологическому воздействию на собеседника, манипулированию сознанием, нейролингвистическому программированию, маркетингу и другим смежным темам. Книги, прочитанные которые мы рекомендуем особо, выделены *курсивом*.

Буду благодарен за ссылки на другие примечательные работы!

- Aebli, H.: Zwölf Grundformen des Lernens, Stuttgart 1983.
Altmann, H. Ch.: Überzeugend reden, verhandeln, argumentieren, München 1992.
Ani, A.: Praxis der Projektplanung mit Netzplantechnik, Köln 1971.
Anton, K.-H.: Mit List und Tücke argumentieren, Wiesbaden 1995.
Apitz, K.: Konflikte — Krisen — Katastrophen. Präventivmaßnahmen gegen Imageverlust, Frankfurt/Main, Wiesbaden 1987.
Argyle, M.: Körpersprache und Kommunikation, 5. Aufl., Paderborn 1989.
Baddeley, A.: So denkt der Mensch, München 1986.
Balck, H.: Neuorientierung im Projektmanagement, Köln 1989.
Bambeck, J./Wolters, A.: Brainpower, München 1991.
Baumer, Th.: Handbuch Interkulturelle Kompetenz, Zürich 2002.
Becker, B.: Entscheidungen, Bremen 1991.
Bendixen, P./Kammler, H.: Planung, Organisation und Methodik innovativer Entwicklungsprozesse, Berlin 1977.
Berckhan, B.: Die etwas intelligenteren Art, mit dummen Sprüchen umzugehen, München 1998.

- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Politik überzeugend vermitteln. Wahlkampfstrategien in Deutschland und den USA, Gütersloh 1996.
- Bingham, H.: Risiko, Bergisch Gladbach 2003.
- Birkenbihl, V.: Erfolgstraining, 4. Aufl., München, Landsberg 1992.
- Birkenbihl, V.: Stroh im Kopf?, 21. Aufl., München, Landsberg 1995.
- Birkenbihl, V.: Psycho-Logisch richtig verhandeln, 6. Aufl., München, Landsberg 1990.
- Blazek, A.: Projekt-Controlling, Starnberg 1991.
- Böning, U.: Moderieren mit System, Wiesbaden 1991.
- Bono, E. de: Taktiken und Strategien erfolgreicher Menschen, 2. Aufl., München, Landsberg 1995.
- Brandstätter, G. u.a.: Fehler im Projektmanagement, in: Zeitschrift für Führung und Organisation, 57/1988.
- Bredemeier, K.: *Schwarze Rhetorik*, 3. Aufl., Zürich, Köln 2004.
(Бредемайер К. Черная риторика. Власть и магия слова. / Пер. с нем. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. Также вышла одноименная аудиокнига MP3.)
- Bredemeier, K.: *Provokative Rhetorik? Schlagfertigkeit!*, 8. Aufl., Zürich, Köln 2003.
- Bredemeier, K.: Medienpower. Erfolgreiche Kontakte zu Presse, Funk und Fernsehen, Zürich, Wiesbaden 1991. Als Taschenbuch redigiert, Düsseldorf 1993.
- Bredemeier, K./Schlegel, H.: Die Kunst der Visualisierung, Zürich, Wiesbaden 1991. Als Taschenbuch redigiert, Düsseldorf 1994.
- Bredemeier, K.: Fernsehtraining, Zürich, Wiesbaden 1993.
- Bredemeier, K. u.a.: Führungswissen punktuell, Wiesbaden 1992.
- Bredemeier, K. u.a.: Führungspower, Wiesbaden 1993.
- Bredemeier, K.: Gewissensverständnis, Baden-Baden 1992.
- Bredemeier, K./ Neumann, R.: Kreativ-PR, Zürich, Köln 1997.
- Bredemeier, K.: *Nie wieder sprachlos!*, 4. Aufl., Zürich 2001.
- Bredemeier, K.: *Nie wieder sprachlos!*, Taschenbuch (4. Aufl.).
- Bredemeier, K.: *Nie wieder sprachlos!*, Hörbuch (4 Kassetten), Rusch-Verlag, Konstanz 1999.
- Bredemeier, K.: *Der TV-Crashkurs*, Zürich 2000.
- Bredemeier, K.: *Schlagfertigkeit — Das Arbeitsbuch*, Orell Füssli 2003.

(Бредемайер К. Искусство словесной атаки / Пер. с нем. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.)

Bredemeier, K.: Provokative Rhetorik? Nie wieder sprachlos!, Businessbestseller summaries Nr. 153, F.A.Z.-Institut.

Bredemeier, K.: Schlagfertigkeit im Business und Schwarze Rhetorik®, Rusch DVD 2005.

Briggs, J./Peat, F. D.: Die Entdeckung des Chaos, München 1993.

Buzan, T.: Nichts vergessen! Kopftraining für ein Supergedächtnis, München 1986.

Casdorff, H.: Medienpraxis für Manager, Düsseldorf 1991.

Capra, F.: Wendezeit. Bausteine für ein neues Weltbild, Bern 1983.

Comenius, J.: Orbis sensualium pictus, Dortmund 1979.

Cornelsen, C.: Lila Kühe leben länger, Frankfurt, Wien 2001.

Correll, W.: Motivation und Überzeugung in Führung und Verkauf, Landsberg 1983.

Craimer, St.: Die Jack-Welch-Methode, 3. Aufl., Wien, Frankfurt 2002.

Delp, L.: Das gesamte Recht der Publizistik, Neuwied o.J.

Döring, K.: Lehren in der Weiterbildung, Weinheim 1988.

Doppler, K./Lauterburg, Ch.: Changemanagement, Frankfurt 1994.

Drucker, P. F.: Die postkapitalistische Gesellschaft, Düsseldorf 1993.

Drucker, P. F.: Schlüsseljahre. Stationen meines Lebens, Frankfurt 2002.

Duden. — Das Fremdwörterbuch — Neu, 7. Aufl., Mannheim, Leipzig, Wien, Zürich 2001.

Ebeling, P.: Rhetorik, Stuttgart 1986.

Edmüller, A./Wilhelm, T.: Manipulationstechniken, Planegg 1999.

Eibl-Eibesfeldt, I.: Grundriss der vergleichenden Verhaltensforschung, Zürich 1978.

Eibl-Eibesfeldt, I.: Kalkulierte Reue. Interview, in: Focus, 15.5.2001, S. 100f.

Ekman, P./Friesen, W. V.: Unmasking the face, Englewood Cliffs, NJ.: Prentice Hall 1975.

Eppler, E.: Kavalleriepfeder beim Hornsignal. Die Krise der Politik im Spiegel der Sprache, Frankfurt/Main 1992.

Erny, H.: Fit für die Medien, Zürich 1999.

- Farrelly, F.: Provokative Therapie, Berlin 1986.
- Ferguson, M.: Public Communication — The New Imperatives, London 1993.
- Field, S./Märthesheimer, P./Längsfeld, W.: Drehbuchschreiben für Fernsehen und Film, 2. Aufl., München 1990.
- Fowles, J.: Why viewers watch, London 1992.
- Freitag, E. F.: Die Macht Ihres Bewusstseins, München 2000.
- Frese, E.: Einführung in das Projektmanagement, München 1980.
- Frey, S.: *Die Macht des Bildes*, Bern 1999.
- Fricke, G.: Recht für Journalisten, München 1995.
- Geretschläger, K.: Medientechnik I, München 1983.
- Gerken, G.: Geist, Düsseldorf 1992.
- Geissner, H. K.: Der Fünfsatz. Ein Kapitel Redetheorie und Redepädagogik, in: *Wirkendes Wort* 4/1968, S. 258ff.
- Geissner, H. K.: Rhetorik und politische Bildung, 3. erw. Aufl., Königstein 1986.
- Geissner, H. K.: Fünfsatz, in: *Historisches Wörterbuch der Rhetorik*, Bd. 3., Tübingen 1996, S. 484–487.
- Geissner, H. K.: Sprecherziehung. Didaktik der mündlichen Kommunikation, 2. Aufl., Königstein 1982.
- Gesellschaft für Projektmanagement/RKW: Projektmanagement, Bd. 1+2, Eschborn 1991.
- Geyer, P./Hagenbüchle, R. (Hrsg.): *Das Paradox*, Tübingen 1992.
- Geyer, R.: *Das Paradox*, in: Geyer, P./Hagenbüchle, R.: *Das Paradox*, Tübingen 1992, S. 11ff.
- Goffman, E.: *Wir alle spielen Theater. Die Selbstdarstellung im Alltag*, München 1988.
- Goleman, D.: *Emotionale Intelligenz*, TB München 1995.
- Goossens, F.: *Erfolgreiche Konferenzen und Verhandlungen*, Landsberg 1987.
- Gordon, Th.: *Familienkonferenz*, Hamburg 1972.
- Gordon, Th.: *Managerkonferenz*, Reinbek 1982.
- Graichen, W.: *Das ABC der Arbeitsfreude*, Speyer 1988.
- Guirdham, M.: *Interpersonal Skills at Work*, London 1995.
- Hagenbüchle, R.: Was heißt paradox?, in: Geyer, P./Hagenbüchle, R.: *Das Paradox*, Tübingen 1992, S.27ff.

- Halbfas, H.: Das Dritte Auge, 4. Aufl., München 1989.
- Haller, M.: *Das Interview, München 1991.*
- Haller, M.: Recherchieren, 4. Aufl., München 1991.
- Hammer, M./ Champy, J.: Business Reengineering, 2. Aufl., Frankfurt, New York 1994.
- Harppecht, K.: Medien-Faschismus?, in: manager magazin, 7/94.
- Harris, Th.: Ich bin o. k. — Du bist o. k., Hamburg 1973.
- Heintel, P. u. a.: Projektmanagement — Eine Antwort auf die Hierarchiekrise?, Wiesbaden 1988.
- Heller, E.: Wie Farben wirken, Reinbek 1989.
- Heyman, R. Warum haben Sie das nicht gleich gesagt?, Zürich 1998.
- Hierhold, E.: Sicher präsentieren, wirksamer vortragen, 4., überarb. Aufl., Frankfurt 1998.
- Hildebraand, D.: Vater unser — gleich nach der Werbung, München 2001.
- Hodgson, J.: Das souveräne Verhandlungsgespräch, Niedernhausen 1998.
- Huber, W.: Sprachfallen und Denkfälle, in: Geyer, P./Hagenbüchler, R.: Das Paradox, Tübingen 1992, S. 131ff.
- Jahncke, R.: Sprechtechnik und Redekunst, München 1988.
- Jonas, H.: Das Prinzip Verantwortung, Frankfurt 1979.
- Kellner, H.: Die Kunst, DV-Projekte zum Erfolg zu führen, München, Wien 1994.
- Kellner, H.: Konferenzen, Sitzungen, Workshops effizient gestalten, München, Wien 1995.
- Keplinger, W.: Merkmale erfolgreichen Projektmanagements, Graz 1991.
- Kirschner, J.: *Manipulieren — aber richtig, München 1976.*
- Kiyoshi, S.: Die ungenutzten Potentiale, München 1994.
- Klimke, R./Schott, B.: Die Kunst der Krisen-PR, Paderborn 1993.
- Krämer, W.: *So lügt man mit Statistik, 4. Aufl., Frankfurt 1992.*
- Köster, S. A.: Mit NLP zum Erfolg, Offenbach 1995.
- Kreuzer, H./Prümm, K.: Fernsehsendungen und ihre Formen, Stuttgart 1979.
- Krüger, W.: Projektmanagement in der Krise, Frankfurt 1986.
- Lay, R.: *Führen durch das Wort, Frankfurt 1987.*
- Lay, R.: Wie man sich Feinde schafft, Düsseldorf 1994.

- Lay, R.: Dialektik für Manager, Frankfurt 1979.
- Lazarus, A.: Fallstricke des Lebens, Stuttgart 1999.
- Lec, St. J.: Sämtliche unfrisierte Gedanken, 2. Aufl., München 2002.
- Lejeune, E. J.: Mr. Chip, München 2001.
- Leuninger, H.: Danke und Tschüss fürs Mitnehmen, Zürich 1996.
- Leuninger, H.: Reden ist Silber, Schweigen ist Gold, Zürich 1993.
- Levine, R.: Die große Verführung: Psychologie der Manipulation, München 2003.
- (Левин Р. Механизмы манипуляции: защита от чужого влияния / Пер. с англ. — Киев: Диалектика, 2006.)
- Liebenau, F.v./Schönberger, M. (Hrsg.): Das Große Buch der Anekdoten von A-Z, München 1991.
- Lippe, J. von der: Witzparade, München 1984.
- Lyle, J.: Body Language, London 1990.
- Maddaus, B.J.: Handbuch Projektmanagement, 3. Aufl., Stuttgart 1990.
- Malik, F.: Systemisches Management, Evolution, Selbstorganisation, Stuttgart, Bern 1993.
- Marten, R./Schreiber, G.: Überzeugend reden vor Publikum, München 2000.
- Martini, C. M./Eco, U.: Woran glaubt, wer nicht glaubt?, 2. Aufl., München 2000.
- Maywald, F.: Der Narr und das Management, 2. Aufl., München 2001.
- Maywald, F.: Struwelpeter für Manager, München 2002.
- Mees, J. u.a.: Projektmanagement in neuen Dimensionen, 2. Aufl., Wiesbaden 1995.
- Merten, K./Teipen, P.: Empirische Kommunikationsforschung, München 1991.
- Modellversuch Journalisten-Weiterbildung (Hrsg.): Fernstudium Kommunikationswissenschaft. Teil 1, 2. Aufl., München 1989. Teil 2, 2. Aufl., München 1989.
- Moores, S.: Interpreting Audiences, London 1993.
- Morfill, G./Scheingaber, H.: Chaos ist überall... und es funktioniert, Frankfurt 1991.
- Müller, H.: Gesprächstraining. Dialektik für Manager, Zürich 1997.
- Murphy, J.: Die Macht Ihres Unterbewusstseins, 68. Aufl., München 2001.
- (Мерфи Дж. Сила Вашего подсознания / Пер. с англ. — Ростов-на-Дону: Феникс, 2006.)

- Nadolny, S.: ER oder ICH, München 1999.
- Nadolny, S.: Ein Gott der Frechheit, München 1997.
- Neumann, R.: Projektmanagement. Booklet des Personal Potential, Stuttgart 1995.
- Neumann, R.: Projektmanagement von A-Z, Frankfurt, New York 1996.
- Neumann, R.: Target Talking. Das erfolgreiche Mitarbeitergespräch, Rio Economy 1997.
- Nölke, M.: Schlagfertigkeit. Das Trainingsbuch, München 2002.
- Oetinger, B.v.: Das Boston Consulting Strategie-Buch, Düsseldorf 1995.
- Ötsch, W.: Haider light. Handbuch für Demagogie, Wien 2000.
- Patterson, T. E.: Out of Order, New York 1994.
- Peter, B./Geri, W.: Entspannung, München 1991.
- Poehm, M.: Das NonPlusUltra der Schlagfertigkeit, München 2002.
- Pinker, S.: Der Sprachinstinkt, München 1998.*
- Pipes, D.: Verschwörung. Faszination und Macht des Geheimen, München 1998.
- Popper, R./Ludwig, J.-C.: Bosse nach Wahl, Berlin 1997.
- Postman, N.: Wir amüsieren uns zu Tode, Frankfurt 1988.
- Projektteam Lokaljournalisten: ABC des Journalismus, 6. Aufl., München 1990.
- Projektteam Lokaljournalisten: Journalismus und kommunale Öffentlichkeitsarbeit, München 1979.
- Pürer, H. (Hrsg.): Praktischer Journalismus in Zeitung, Radio und Fernsehen, München 1991.
- Pursch, G.: Das große Parlamentarische Schimpfwörterbuch, 2. Aufl., München 1989.
- Recardo, R. J. u.a.: Teams, Houston 1996.
- Richardson, J.: Erfolgreich kommunizieren, München 1992.
- Rifkin, J.: Access, Frankfurt/Main 2002.
- Ruede-Wissmann, W.: Auf alle Fälle Recht behalten, München 1989.
- Ruede-Wissmann, W.: Super Selling, München 1989.
- Ruhleder, R. H.: Rhetorik-Dialektik-Kinesik, 7. Aufl., Harzburg 1984.
- Ruhleder, R. H.: Ruhleders Sprüche und Zitate, Würzburg 1994.

- Scannell, P.: Broadcast Talk, London 1991.
- Schaller, B.: *Die Macht der Sprache*, München 1998.
- Scheler, U.: *Gekonnt präsentieren*, Offenbach 1996.
- Schopenhauer, A.: *Eristische Dialektik*, Zürich 1983.
- Schneider, S.: Sag die Wahrheit, in: *Cosmopolitan* 5/99, S. 151ff.
- Schneider, W.: *Lingua Blablativa*, in: *Spiegel Spezial* 1/95.
- Schneider, W.: *Wörter machen Leute*, 7. Aufl., München, Zürich 1994.
- Schult, G./Buchholz, A.: *Fernsehjournalismus. Ein Handbuch für Ausbildung und Praxis*, 3. Aufl., München 1990.
- Seifert, J. W.: *Meetings moderieren*, Offenbach 1999.
- Shell AG: *Die Ereignisse um Brent Spar in Deutschland*, Broschüre, Hamburg 1996.
- Sickel, Chr.: *Mein Leben heisst Umsatz*, Zürich 1998.
- Siebert, H.: *Der Kobra-Effekt. Wie man Irrwege der Wirtschaftspolitik vermeidet*, 3. Aufl., München 2001.
- Spiegel Spezial: Die Journalisten — Ärgernis Presse*. Hamburg 1/95.
- Steinbrecher, M./Weiske, M.: *Die Talkshow*, München 1992.
- Tange, E. G.: *Der boshafte Zitatenschatz*, Frankfurt o.J.
- Thomson, A.: *Argumentieren — und wie man es gleich richtig macht*, Stuttgart 2001.
- Urban, D.: *Chancen für Querdenker*, Zürich 1996.
- Vasata, V.: *Radical Brand. Überleben in der Sintflut*, Düsseldorf 2000.
- Vester, F.: *Denken, Lernen, Vergessen*, München 1978.
- Vollmer, G.: *Paradoxien und Antinomien*, in: Geyer, P./Hagenbüchle, R. (Hrsg.): *Das Paradox*, Tübingen 1992, S. 152ff.
- Walther, G.: *Sag, was Du meinst, und Du bekommst, was Du willst*, 18. Aufl., Düsseldorf 2001.
- Watzlawick, P. u.a.: *Menschliche Kommunikation*, München, Bern 1982.
- Watzlawick, P.: *Vom Schlechten des Guten oder Hekates Lösungen*, München 1991.
- Watzlawick, P.: *Wie wirklich ist die Wirklichkeit?*, 19. Aufl., München 1991.
- Watzlawick, P.: *Die Möglichkeit des Andersseins*, 2. Aufl., München 1982.
- Watzlawick, P.: *Die erfundene Wirklichkeit*, München 1981.
- Weissman, A.: *Marketingstrategie. 10 Stufen zum Erfolg*, 4. Aufl., Landsberg/Lech 1994.
- Weissman, A. u.a.: *Sinnergie*, Zürich 1997.

-
- Wiedemann, R.: Krisenkommunikation, IZE Frankfurt o. J.
 Wilhelm, Th./Erdmüller, A.: Manipulation erkennen und abwehren, Freiburg i. Brsg. 2005.
 Wittchen, H.-U. u.a.: Ich vermisse nichts, München 2000.
 Wittgenstein, L.: Tractatus logico-philosophicus, Frankfurt/Main 1999.
 Wrede-Grischkat, R.: Manieren und Karriere. Verhaltensnormen für Führungskräfte, Wiesbaden 1990.
 Wunderlich, D.: Arbeitsbuch Semantik, 2. Aufl., Frankfurt 1991.
 Zaiss, C. D./Gordon, Th.: Das Verkäufer-Seminar. Psychologie des effektiven Verkaufens, Frankfurt, New York 1995.
 Zelesnay, G.: Wie aus Zahlen Bilder werden, Wiesbaden 1985.
 Zink, F.: Wendezeit für Manager. Wege zu einer neuen Unternehmenskultur, Frankfurt/Main 1994.

Карстен Бредемайер, Илона Гросс

ПРОВОКАЦИОННЫЕ ПРОДАЖИ:

Как выгодно подать себя и свой товар

Технический редактор *Н. Лисицына*

Корректор *О. Богачева*

Верстальщик *А. Фоминов*

Художник обложки *М. Соколова*

Подписано в печать 15.01.07. Формат 84×108/16. Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.
Объем 11,5 п.л. Тираж 5000 экз. Заказ №

Альпина Бизнес Букс
123060, Москва, а/я 28
Тел. (495) 105-77-16
www.alpina.ru
e-mail: info@alpina.ru