

Александр Деревицкий


ШКОЛА ПРОДАЖ

Что делать,
если клиент
не хочет покупать?



455

приемов борьбы
с возражениями

 АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС

Александр Деревецкий
Школа продаж. Что делать, если клиент
не хочет покупать?

Козыри Деревецкого

Первый козырь в том, что его Школа живет *здесь* и *сейчас*. А поэтому мы не пытаемся механически перетащить в современный славянский бизнес американские и европейские техники продаж и делового общения. Возможно, они хороши, но – в Техасе и Мюнхене... На тренингах мы не пересказываем чужие книги. У нас есть свои...

А второй козырь – в нашем пути к созданию Школы. Мы пришли не со светлых кафедр психологии, а из уличной пыли и грязи 90-х, из тех лет, когда еще никто не верил, что возможность заниматься бизнесом – это всерьез и надолго. И этот путь сделал нас практиками. Мы прагматичны и скептически относимся к теории. И знания нашей Школы можно применять в собственных продажах СРАЗУ.

Говорят, что мы учим не совсем «белым» приемам переговоров и продаж. Да. Нам важно, чтобы наши слушатели были готовы к тому, что ждет их в реалиях современного отечественного бизнеса. Поэтому мы делаем ставку не на рафинированное и теоретическое «как вообще надо», а на живое и практическое «как у нас есть»... Именно поэтому наши тренинги для торгового персонала дают осязаемый эффект.

Если только наследовать чей-то коммерческий опыт, то есть шанс стать вторым. А вот чтобы стать *первым*, надо нарушать существующие правила и навязывать рынку свои. Мы даем посетителям наших семинаров и тренингов опыт взаимодействия с людьми из множества смежных коммуникативных ремесел: разведки, дипломатии, спецслужб, адвокатуры. Берите!

Ну а самое главное – в том, что мы пытаемся очеловечить глобализованный, регламентированный и стандартизированный мир коммерции и продаж...

Ваш Деревецкий

Предисловие

Во-первых, я особо благодарен чуткости моих новых издателей. Они смогли уловить неудовлетворенный спрос, о котором так старательно хлопотал автор, рассказывая на тренингах, что именно на их основе написана книга «Школа продаж». Много лет подряд Деревницкий рекомендовал своим ученикам прочитать ее, но наступило время, когда все книги закончились...

А во-вторых, стоит сказать пару слов о том, что этот самый автор умудрился натворить после выхода первого издания книги.

С тех пор, кроме тысяч строк в своих блогах, я успел написать две очень важные для меня книги: «Тормоза и акселераторы в переговорах» и «иные продажи»^[1]. Они тесно связаны со всеми личными разработками, которые я внедряю в систему обучения торговцев своими регулярными тренингами. А еще их создание явилось для меня настолько важным рубежом, что это налагает особый отпечаток на все, что я теперь делаю. Это стоит пояснить отдельно.

По мере превращения знаний, полученных на тренингах, в навыки мои ученики сталкивались с одной и той же проблемой: «Я не успеваю! Я просто не успеваю думать еще и об этом. Партнер по переговорам рвет меня на кусочки, и мне больше ни на что не хватает времени».

По сути, эти жалобы и стали главной причиной, стимулом написания книги о том, как в ходе шальной динамики переговорного процесса выиграть время на думание. И, работая над новым изданием «Школы продаж», я с трудом удерживался от обильного цитирования своей книги «Тормоза и акселераторы в переговорах» и наступал на горло собственной песне...

Книга «иные продажи» тоже настойчиво просилась в сегодняшнюю переработку «Школы продаж». Дело в том, что

на работу с клиентскими возражениями влияют личные качества каждого торговца. И те трюки, которые клиенты легко и органично принимают от одного поставщика, они никогда не простят другому. А «иные продажи» учат именно тому, как найти себя и свой *личный стиль* в продажах и переговорах.

Невозможность вложить «иные продажи» в «Школу продаж» меня огорчает, но я очень надеюсь на то, что мои читатели возьмут на вооружение из описанных здесь 455 приемов противодействия всем возможным и невозможным клиентским возражениям именно то, что подходит именно им и соответствует их личному стилю.

О том, что 455 приемов противодействия возражениям вполне достаточно для нормальной работы торговца, когда-то интересно написал специалист по партизанскому маркетингу Алекс Левитас^[2]. Он предложил знакомому пари:

«Давай заключим пари на ведро коньяка. Собери всех своих менеджеров, их у тебя человек тридцать, верно? Скажи им, что возникла ситуация: клиент говорит “Слишком дорого, не буду покупать”, и надо его переубедить. И устройте мозговой штурм, “покреативьте” на тему того, что сказать этому клиенту, чтобы его переубедить. Потратьте на это даже целый день, можете обсуждать всей толпой или делиться на группы... Единственное условие – обсуждать только “из головы”, не пользоваться ни книгами, ни Интернетом. О чем пари? Я утверждаю, что все твои ребята, которые не первый год в продажах, не смогут придумать даже двух реалистичных способов борьбы с возражением “Дорого!”, которые не были бы уже описаны в книге Деревецкого “Школа продаж” и доступны любому, кто ее прочитает». Человек отказался. Оно и к лучшему, а то зачем мне ведро коньяка? Я же непьющий...

Приятного вам чтения!

Нет-мир и его география

Почему мы получаем возражения?

В этой книге читатель найдет не только логически оправданную, но и проверенную множеством продаж схему простых и понятных алгоритмов, позволяющих находить выход из, казалось бы, совершенно тупиковых торговых ситуаций. Книга содержит описание 455 способов противостояния всем возможным и невозможным возражениям клиента. Здесь исчерпывающе изложено все, что связано с преодолением нежелания людей отдать вам деньги. Это целый «Нет-мир». Довольно странно, что при таком количестве пособий по личным продажам подобная работа выполнена впервые.

Тем, кто управляет продажами, книга позволит сэкономить время, которое они прежде тратили на объяснения торговому персоналу, как следует поступать в том или ином сложном случае. Теперь, однажды изложив им эти приемы, вместо очередного пространныго рассказа о нужном в данной ситуации трюке можно будет просто «посылать их к Деревецкому». И пусть только они после этого посмеют сказать, что у них недостаточно аргументов для работы с клиентами!..

С 1994 года я обучаю торговый персонал и профессиональных переговорщиков. За эти годы через мои руки прошли сотни фирм, а на тренингах побывало более пятнадцати тысяч специалистов по сбыту. Однообразие проблем, с которыми доводилось сталкиваться на тренингах, сначала раздражало, затем утомляло, а потом подтолкнуло к поиску неких унифицированных механизмов, которые позволили бы слушателям предупредить типичные ошибки и открыть новые ресурсы.

Исходным материалом для книги послужил «НЕТ-тренинг» – специальная форсированная программа, итог моей многолетней тренинговой практики.

Когда-то попытки овладеть мастерством работы с возражениями превратились в главы моей первой книги «Шпаргалка агента»^[3]. Неожиданное развитие тема получила в книге «Практика контрменеджмента, или Партизанская война с работодателем»^[4]. Очередные шаги сделаны в моих следующих работах:

- «Курс агентства – мировой опыт коммивояжа» (М.: «КСП+», 2000);
 - «Охота на покупателя» (М.: Медиа-Пресс, 2002);
 - «Торгова бурса» (e-print, Киев, 2003),
- а также в сотнях статей в периодической прессе и на сайте www.dere.ru.

Итак, почему мы получаем возражения?

Ответ на этот вопрос предельно прост:

ТОЛЬКО ПОТОМУ, ЧТО ПРОДАЕМ ДРЯННОЙ И НЕНУЖНЫЙ КЛИЕНТУ ПРОДУКТ.

И не надо со мной спорить!

Если бы мы продавали что-то такое, что людям необходимо, то возражения были бы «по нашу сторону баррикад»: мы бы выбирали клиентов, они давали бы нам взятки, донимали бы и преследовали нас.

Попытки продавцов прямолинейно доказать клиенту, что товар хорош, – это один из способов убийства продажи.

Как ее можно убить?

Для этого можно «взять быка за рога» и оттолкнуть клиента напором.

Иногда достаточно заранее знать, «что ему нужно», и испортить все шаблонным, трафаретным подходом.

Хороший способ убить продажу – рассказать «побольше» и крутить свою вечную «пластинку презентации».

Надежно «отшивает» клиента и попытка продавца «быть как все» и выглядеть «настоящим продавцом».

Желая навредить своему сбыту, можно держать в общении официальный тон, умничать, продавать «не сердцу, а уму», поскорее предъявить цену. Существует еще 33 способа.

Однако наиболее радикальным средством убиения продажи является именно попытка *воевать* с клиентскими возражениями.

Я твердо убежден, что в тотальном стремлении торгового персонала воевать с клиентскими возражениями повинны, увы, и мои коллеги. Я имею в виду тех бизнес-тренеров, которые, рассказывая об этапах продаж и не задумываясь о последствиях, один из них называют «преодолением возражений». Именно они повинны в существовании продавцов, которых можно называть «рвущимися удовлетворять». Разберемся с идеологией работы с клиентскими возражениями.

Рвущимся удовлетворять

В последнее время мне часто приходится спорить о странных отличиях *искусства* и *технологии* продаж. Как правило, оппонентами выступают яростные противники «трюкачества» в переговорах и продажах. Поле этих споров – от личного общения со слушателями семинаров и тренингов до виртуальных баталий на более или менее профессиональных форумах Всемирной паутины.

Смысл большинства дискуссий сводится, как правило, к тому, что некоторым авторам очень хотелось бы свести продажи к технологии, алгоритму. То есть к логике. В общем-то, это обычная попытка, говоря словами А. Пушкина, поверить гармонию алгеброй.

Более всего раздражает моих оппонентов тезис о том, что продажи – это всегда насилие.

Мы с вами занимаемся чертовски аморальным делом. Когда-то ему покровительствовал мошенник Меркурий (бог торговли в древнеримской мифологии). А в XVI веке представители польской шляхты твердили: «Честь и торговля розно живут». О какой морали может идти речь там, где люди играют в деньги?..

Но если мы не намерены менять профессию, то стоит разобраться, чем является наше насилие над покупательской волей.

Нам придется описать четыре уровня, на которых может идти общение с клиентом.

Уровень первый. Отпуск

Здесь смысл взаимодействия людей по разные стороны реального или условного прилавка можно определить следующим диалогом:

- Дай! – произносит вошедший в магазин клиент.
- На! – отвечает продавец.

Продажа ли это? Клиент просит дать то, что:

- а) ему нужно;
 - б) за что он готов заплатить назначенную цену.
- Я назвал бы это не продажей, а *отпуском*.

Можно всю жизнь проработать в магазине, но даже ни разу в жизни не побывать продавцом.

Разве это продажа, если клиент отдает тебе согретые в кулаке деньги и просит взамен дать с твоего стеллажа то, что ему нужно? Думаю, нет.

Увы, но это путь, к которому ведет хороший маркетинг:

- 1) найти хороший товар, который будет пользоваться спросом;
- 2) изыскать возможность назначать за свой товар такую цену, которая не будет вызывать сопротивления.

Нужны ли нам при таком подходе продавцы? Ведь это почти та же ситуация, когда слесарь ломает рожковый ключ, идет с обломками к кладовщику и тот, приняв обломки, выдает взамен новый инструмент. Деревицкий всегда твердил, что маркетинг противоречит продажам ☺.

Имеет ли право на жизнь такой подход? Ну а почему же нет?! Только не надо путать его с продажами!

Но если удалось найти по-настоящему ходовой товар и назначить для него привлекательную цену, то искать надо не продавцов, а кладовщиков.

Здесь главное – не спугнуть покупателя, который уже вознамерился сделать покупку. А ведь умудряются и спугнуть!

Сцена в автосалоне: покупатель подробно изучил предложенный ему Lanos, выяснил цену и, характерным жестом прощупывая внутренний карман плаща, интересуется:

– Так где у вас касса?

Продавец объясняет. Когда покупатель уже отворачивается и делает первые шаги в сторону кассы, продавец ему в спину ласково говорит:

– Это хорошо, что вы берете именно эту модель – с кондиционером приятно...

– Как это – «с кондиционером»?! – резко останавливается клиент. – А без кондиционера – нет?

– Нет... – в недоумении отвечает продавец.

– А снять нельзя?

– Нельзя...

– О... Тогда я куда-нибудь еще съезжу. Мне с кондиционером не надо...

Как вы думаете, стал бы сожалеть о покупке этот клиент, если бы однажды вдруг обнаружил, что в его авто есть кондиционер? Тем более если бы обнаружил это в разгар июльской жары... Стал бы он требовать возврата? Стал бы ненавидеть продавца и обходить стороной этот автосалон? Вряд ли... Но сегодня, в день покупки, он не хотел отдавать лишние деньги за то свойство продукта, необходимости в котором он *сегодня* не ощущал...

Нужно ли учить продавца трюкам продаж, если в его магазине все покупки проходят по принципу «Дай! – На!»? Не уверен. Скорее его нужно научить всего двум вещам: умению плыть по течению покупательских желаний и умению не соваться с лишней информацией...

Ну а если серьезно, то при таком типе отношений с клиентом обучение должно быть особым. Тут надо воспитать в продавце галантность, умение слушать, грамотно работать с очередью, не теряя клиентов. Тут важны услужливость, послушность, предупредительность. Ну а навыки вольного стрелка, свободного охотника здесь могут пригодиться лишь в самом финале – при реализации рехеша^[5], когда можно предложить взять в дополнение к основной покупке что-то попутное: к принтеру – картриджи, к костюму – галстуки...

Казалось бы, для работы в таком стиле продавцов подыскать легче всего. Но это не так. Сегодня и такой персонал – тоже в дефиците...

Уровень второй. Отпуск с углубленным изучением потребностей

Представим иную ситуацию.

Он (клиент) приходит, но не говорит нам «Дай!», а проявляет некую реакцию, которую понять и оценить невозможно.

Если продавец останется пассивным и не предпримет вообще ничего, то клиент может уйти. Давайте проверим один тест с воображаемыми товарами: «фигастером» и «бурбулятором».

– Вы случайно остановились именно у этой модели бурбулятора. Привлекает внимание, да?

– Да.

– Вам нужно с боковым или угловым фигастером?

– С угловым.

И заворачиваем ему модель бурбулятора именно с боковым фигастером...

Но если он не даст нам того первого «да», а снова проявит некую непознаваемую реакцию?

А у нас в запасе есть еще несколько, как мы выразились, провокативных тестов...

Как назвать такие отношения продавца с покупателем? Это ведь тоже не продажа: мы отпустили товар, но перед этим несколько глубже выявили потребности клиента. Вот и назовем это «отпуском с углубленным изучением потребностей». Договоримся, что так мы станем определять ситуацию, в которой продавца может спасти некое конечное число изученных провокативных тестов.

Удивительно, но иногда даже при желании покупателя разобраться с особенностями продукта равнодушные продавцы умудряются его оттолкнуть.

Захожу в специализированный чайный магазин. Я хорошо помню его еще по советским временам. Магазин обновился – наверное, появился хозяин. Но персонал остался прежним...

В тиглях на новеньком прилавке – образцы разного чая. Мое внимание привлек «китайский желтый» – слишком явно сработала ассоциация с «желтой сборкой» компьютеров... Спрашиваю:

– А что такое «китайский желтый»?

– Шесть гривен.

Понял. Все понял. И, конечно, ушел. Хотя для того, чтобы покупка состоялась, не хватило нескольких слов: «О!.. Вы возьмите, попробуйте!»

Мы пытаемся научить их *продавать*, а они даже *отпускать* не умеют...

Уровень третий. Конвейерная продажа

При углубленном отпуске в некоторых случаях клиент может вздумать возражать, тем самым превращая отпуск в *продажу*.

Когда покупатель предъявляет *стандартные* возражения, у продавца может быть наготове пара типовых ответов.

Итак, если стандартные возражения у клиента все-таки есть и продавец с ними справится, то это уже *продажа*.

Вот и добрались мы с вами до самого главного.

Продажа бывает лишь тогда, когда мы встречаемся хоть с каким-нибудь клиентским возражением и когда после нашей работы с этим возражением нам все-таки отдадут деньги.

Это важно.

Если возражений у клиента нет, то мы лишь **ДАЕМ** то, что ему нужно, то есть *отпускаем товар*.

Продать – это:

- дать то, чего он пока не хотел;
- дать то, что он хотел, но в гораздо большем количестве;
- дать то, что он хотел, но не по его, а по нашей цене.

И все это сделать так, чтобы клиент снова и снова хотел воспользоваться твоими услугами.

Понятно, что для победы над стандартными клиентскими возражениями особого ума не надо. Однако и для этой победы продавца придется учить чему-то особому. Этому «особому» незачем учить того, кто занимается не продажами, а лишь отпускает товар. Эти простейшие продажи будем называть *конвейерными*.

Уровень четвертый. Насилие настоящих продаж

Нам остается всего-навсего дать определение продажи.

Предлагаю следующий вариант:

«Продажа – это победа над нестандартными возражениями клиента».

Кто не согласен – предложите свои определения.

И последнее.

В одной из фирм во время тренинга я поинтересовался у слушателей:

– Ради чего вы работаете, парни?

Ребята много учились: регулярные занятия им обеспечивал немецкий хозяин. И потому они почти хором ответили:

– Ради удовлетворения потребностей клиента!

Я ужасно разозлился. И велел:

– Возьмите по листу чистой бумаги!

Они взяли.

– Пишите: «Заявление. Прошу с сегодняшнего дня зарплату мне более не выплачивать – буду удовлетворять клиентов бесплатно».

Парни обиделись:

– Вы что, издеваетесь?..

Мне было трудно сохранить спокойствие, но я постарался:

– Я дремучий, но все-таки понимаю: если не удовлетворить потребности клиента, он больше никогда не купит.

Как и вы, я настроен на долгое сотрудничество. Разовые сделки – и не для меня.

Но я твердо знаю, ради чего работаю: ради лучшей жизни для себя и моих близких.

Мне часто приходилось видеть продавцов, которые об этом забывали. Это были умницы, люди с высшим образованием и даже с учеными степенями, но их бедой было то, что в прежних своих профессиях они не смогли себя реализовать. А потому к новой работе, к продажам, они относились свысока, как к чему-либо досадному и временному, даже презрительно.

Эти продавцы-«альтруисты» честно делали почти всю свою работу: обслуживали, консультировали.

Но они забывали подтолкнуть клиента к покупке.

И клиенты, воспользовавшись сервисом и консультациями горе-альтруистов, взяв у них пробные образцы, частенько покупали у их более практичных конкурентов.

Как бы вы на месте работодателя, хозяина назвали таких продавцов?

Не знаете?

А я знаю! У меня, регулярно выплачивающего зарплату моим продавцам, нашлись бы в лексиконе определения гораздо более выразительные, чем нейтральное «альтруист»!..

А теперь можете возвращаться к работе. И если хотите, то идите и удовлетворяйте бесплатно!..

Стоит осознать, что заставить покупателя приобрести то, что ему *не надо*, – это и есть настоящая *продажа*.

Это заявление так часто вызывает протесты слушателей, что здесь стоит остановиться и прокомментировать данный тезис столь же скрупулезно и язвительно, как это приходится делать на тренингах.

Если нормальному человеку нужен товар, то он говорит продавцу: «Дай!»

Вы считаете своих клиентов нормальными людьми? Но дать человеку то, что он просит, и взять за это деньги – это не есть продажа. Это называется *отпустить товар*.

Классический маркетинг ставит своей целью найти тот товар, который нужен человеку, и найти возможность отпускать этот товар по цене, которая его устраивает.

То есть классический маркетинг делает продажу ненужной. И если мы сделаем хороший маркетинг, то и продавцы нам будут не нужны. А потребуются гоблины-охранники, которые обеспечат должный порядок в образовавшейся клиентской очереди.

Продажа всегда связана с насилием. И это стоит осознавать. Осознаешь – будешь именно *продавать*.

Осознанно повторяюсь: продать – это заставить человека выложить деньги за то, что ему было совсем не нужно. Или дать ему то, что было нужно, но не по его, а по своей цене. Или дать то, что он хотел иметь, но в гораздо большем объеме, «про запас»...

А в остальном я совсем не возражаю против того, чтобы очеловечивать продажи, и даже настаиваю на этом! Я тоже против «впаривания» и «втюхивания». И если продажа – это насилие, а возражения – «протоплазма» торга, то нужно научиться «применять силу» так, чтобы клиент получал от этого удовольствие и хотел бы этого снова и снова...

Каким должно быть насилие

Стоит помнить о том, что обычно мы продаем *взрослым*. Изменить, перевоспитать их и трудно, и не входит в задачи продавца. Поэтому есть смысл продавать, базируясь на тех установках, которыми живет этот взрослый человек. Сменить вектор продажи, столкнувшись с жесткой отрицательной установкой, можно почти всегда.

Попробуйте представить себя агентом, который пытается всучить рекламную площадь газеты «Правда» профессору Преображенскому. Мы ведь помним отношение светила к прессе вообще и к советской в частности:

- Боже вас сохрани – не читайте до обеда советских газет.
- Гм... Да ведь других нет.
- Вот никаких и не читайте.

Насколько успешными были бы усилия несчастного рекламного агента? Не измени он вектор продажи – не имел бы успеха. А вот если бы, не настаивая на добром качестве красной прессы, мягко проинформировал профессора, что его коллеги давно и очень успешно продвигают свои услуги и через «Правду», и через «Известия»...

На одной из программ ко мне в перерыве подошел озадаченный молодой человек – он занимался продажами чистящих и моющих средств компании «Проктер энд Гэмбл», – и пожаловался:

– Вы знаете, Александр Анатольевич, я сотрудничаю с одной фирмой, и там все решает такая строгая дама – товаровед... Она мне сказала: «Ненавижу само название этой вашей компании. И никогда ничего не возьму. Ни на каких условиях. Хватит с меня того, что мой муж дважды в месяц посещает проктолога!..» Я все ей пытаюсь доказать, как хорош наш «Проктер», всякую статистику из Интернета собираю, разные отзывы. Но она уперлась!.. Что делать?

– Да не она это, родимый, «уперлась», а ее установка. А вы рассчитываете изменить установку взрослого человека? И не

надейтесь! Не получится. Попробуйте иначе. Ведь товароведу нужно что? Разве должен он любить имя торговой марки или ценить ее качество? Так присоединитесь к мадам в ее неприязни к звучанию «Проктера» и скажите: «Вот-вот! Я тоже уже не переношу даже само это буквосочетание! Но ведь оборотистый, зараза! И чего его народ разметает?!»

...А если ничего с собой сделать не удастся и все равно хочется клиенту что-то доказать, то, возможно, вам нужна татуировка на запястье: «Мне нужно не переспорить, а продать!»?

Есть, видимо, смысл не преодолевать возражения, а работать с ними более гибко.

Попробуем...

Открытие, которое нас ожидает

Жан Батист Пьер Антуан де Моне шевалье де Ламарк^[6] сказал, что всякая наука начинается с классификации. Попытки классифицировать клиентские возражения предпринимались давно.

Когда-то С. Дип и Л. Сесмен^[7] выделили тринадцать стандартных возражений.

1. И не пытайтесь.
2. Слишком дорого.
3. Слишком рискованно.
4. Мы это уже пробовали.
5. Мы не имели с этим дела.
6. Это не в нашем стиле.
7. Давайте подождем и посмотрим, что сделают наши конкуренты.
8. Сейчас у нас нет средств.
9. Мы слишком много вложили в существующие системы.
10. Сейчас слишком много всего происходит.
11. Почему я должен доверять вам?
12. Я просто считаю, что это не сработает.
13. Я-то согласен, но они – нет.

«Курс для высшего управленческого персонала»^[8] первым определил поливариантность, то есть возможность разной трактовки возражений: «Возражения живут лишь в связи с чем-то другим».

О попытках разобраться в сути возражений пишут многие авторы: «Столкнувшись с возражениями, коммивояжер продолжает линию позитивного подхода, просит покупателя разъяснить суть его возражений и ставит вопросы таким образом, чтобы клиенту самому пришлось отвечать на свои возражения. Коммивояжер отрицает обоснованность возражений или превращает их в дополнительный довод в пользу совершения покупки»^[9].

Старания упорядочить материал породили идею создать картотеку возражений^[10].

Представьте себе следующее: вы приходите на новое место работы в качестве продавца и находите на своем рабочем столе ящичек. В нем – карточки. На одной стороне каждой карточки записано возражение, а на обратной стороне – ответ, который уже однажды сослужил хорошую службу и, став подспорьем в убеждении, превратился в настоящий аргумент.

Ну, что вы на это скажете, разве это не было бы великолепно?! К сожалению, таких карточек возражений нет почти нигде. А не разумнее ли, если такой картотеки еще нет, немедленно ею обзавестись, чтобы снова и снова не сталкиваться с возражениями, с которыми не удалось справиться?

Каждое возражение, знакомое вам по работе, каждое, с которым вы в будущем столкнетесь, попадет в картотеку. На обратной стороне карточки помечайте, как вы превратили возражение в подспорье при аргументации в убедительный аргумент.

Я не могу для вас сформулировать ответы. Это вы должны сделать сами, в той манере, которая вам свойственна. Все чужое, выученное наизусть, создаст такое впечатление, что вам едва ли поверят. И свои собственные формулировки не заучивайте наизусть. Ситуация каждый раз бывает иной. Постоянно просматривайте картотеку возражений.

Если вы последуете этой рекомендации, что не потребует особых усилий, то в течение ближайших трех месяцев станете настоящим экспертом по вопросам возражений клиентов!

Если вы в высказанном вам (положительном) возражении разглядите тот фактор, который поможет вам убеждать клиента, то для вас не будет иметь ровно никакого значения, что это за возражение.

Если оно абсурдно? Превосходно, отличная возможность обрисовать действительное положение вещей.

Предлог, отговорка? Прекрасно.

Попробуем-ка определить, что за этим скрывается.

Злоба? Ну вот еще! Может быть, я смогу воздействовать своим дружелюбием?

Возражение по делу? Очень хорошо. Это позволит вести убедительный разговор.

Возражение с акцентом на «Я»? Ну, все мы тщеславны.

Вы будете находить все новые и новые возражения.

Присоединяйте их к другим в картотеке, снабдите их своим ответом в той форме, которая присуща только вам.

Однако обратимся к наработкам Рудольфа Шнаппауфа^[11]. Вот что он пишет о том, что скрывается за возражениями: «Сталкиваясь с возражениями, постарайтесь выяснить, что за ними кроется. Если вы определите, какого рода сопротивление скрывается за возражением, то сможете сформулировать наиболее удачный ответ, способствующий, несмотря ни на что, получению заказа».

Ненадолго отвлечемся и обратимся к стенограмме реального «НЕТ-тренинга». Ведущий – все тот же Деревецкий. Этот тематический «пируэт» многое упростит.

– Сегодня, друзья, на тренинге вы получите систему универсальных «отмычек» для работы со всеми типами клиентских возражений. Как это будет происходить? Сначала мы вспомним возражения, с которыми вам приходится встречаться в вашей практике, в общении с вашей клиентурой. Далее познакомимся с описанными до нас типами возражений. Потом потренируемся в диагностике возражений, известных в литературе. Затем вернемся к возражениям, записанным нами, и проверим, годится ли наш диагностический подход для них.

Где-то на этом пути мы с вами совершим открытие. Помните, как барон Мюнхгаузен на утро планировал подвиг? Мы запланируем не подвиг, а открытие. И я буквально заставлю вас совершить его. Обращаю ваше внимание на то, что вы, продавцы, сделаете открытие, без которого система Шнаппауфа просто мертва. Без вашего участия это голая и вычурная теория, абсолютно

неприменимая на практике. Вы сделаете больше, чем смог сделать мудрейший немец. А это значит, что вам уже пора писать свои книги. Ну а на десерт нам останется лишь описать алгоритмы противодействия каждому типу возражений, которые мы теперь будем называть типами сопротивления. Если нет возражений – вперед!

Итак, с какими возражениями вам приходится встречаться в вашем магазине (в офисе, в чужих офисах)?

Могут ли вам сказать: «Дорого»? Да? Отлично. Что еще?

На флипчарте появляется примерно такой список.

- Дорого.
- Не надо.
- Не хочу.
- Он у вас слишком тяжелый. Не возьму.
- Не сейчас.
- Подумаю.
- Хочу скидку, вы не даете.
- Не хочу с витрины.
- Хочу с витрины.
- Не хочу последний.
- Только не у вас.
- Вы мне не нравитесь (*Прим. авт. – очень грубый отказ*).
- Нет денег.
- У других дешевле.
- Уже есть.
- Бюджет не позволяет.
- Хочу скидку за самовывоз, а вы не даете.
- Привык иначе.
- Я сам достану.
- Ваш товар не продается.
- Не сезон.
- Хочу с боковым патрубком.
- Боюсь я всяких новшеств.

- Я вас не знаю.
- Хочу мелкими партиями.
- Расфасовка не устраивает.
- Такие, как вы, тут толпами ходят.
- Беру у кума.
- Вы мне неприятны!
- С вами из-за вашего директора я дел больше иметь не буду.
- Мне партнеры говорили, что вы народ «кидаете»...

Отлично. К нашим записанным возражениям мы еще вернемся. А теперь послушаем мнение классика.

Возражения, считает Р. Шнаппауф, можно разделить на шесть групп.

1. Сопротивление изменениям – боязнь нового, инертность...
2. Сопротивление цене и расходам – нерентабельно, проблемы с финансированием.
3. Сопротивление техническому решению и/или коммерческому предложению – недостаточно удовлетворяет спрос...
4. Сопротивление насыщения – в настоящее время нет спроса или больше нет спроса.
5. Сопротивление эмоционального характера – затаенная обида, скрытая враждебность или предубеждения.
6. Сопротивление, вызванное негативным опытом, – обращение с рекламациями по поводу купленных прежде продуктов.

Но у Рудольфа Шнаппауфа все эти типы сопротивлений описаны последовательно, поступательно. А я вам гарантирую, что если вы сейчас уложите новые знания в специальную матрицу, то запомните их намного лучше. Нарисуем матрицу возражений.

Сопrotивление изменениям 1	Сопrotивление цене и расходам 2
Сопrotивление техническому решению и/или коммерческому предложению 3	Сопrotивление насыщения 4
Сопrotивление эмоционального характера 5	Сопrotивление негативного опыта 6

Все ли ясно? Нет вопросов? Только для того, чтобы нам в дальнейшем было проще общаться, давайте эти типы сопротивлений пронумеруем. Чтобы при диагностике нам с вами не произносить длинное «Сопrotивление техническому решению и/или коммерческому предложению», а сказать просто: «Троечка!» – а вместо «Сопrotивление, вызванное негативным опытом»: «Шестерка».

Попробуем диагностировать. Для этого упражнения я использую «нарезку» Шнаппауфа. Я сейчас раздам карточки с возражениями. Они привязаны к продаже компьютеров, электроники, программного обеспечения, но уверен, что вы легко переведете их на язык вашей товарной группы. Например, как перевести на ваш «ликеро-водочный» язык возражение «У вашего прибора слишком мало опций»? Конечно, можно примерно так: «В этой настойке слишком мало витаминов...»

Карточки одноразовые. Не бойтесь их испортить. Прямо на лицевой поверхности поставьте ваш цифровой диагноз типа сопротивления.

Вот карточки.

- У вас за каждый пустяк я должен платить дополнительно.
- У нас работают немолодые сотрудники, они не смогут освоить новую технику.

- Это слишком сложно для пользователей / наших сотрудников.

И еще 33 карточки с «нарезкой Шнаппауфа».

Пока вы работаете, я поброжу по рядам, буду подглядывать...

- У вас хорошо. И у вас хорошо.
- Стоп! А вы что наделали?
- Нет-нет, не пугайтесь, просто объясните, почему вы вот на этой карточке написали не одну, а две цифры?
- Не знаете? Ладно. Прочитайте ее вслух.
- Мы не располагаем для этого средствами.
- Так каков ваш диагноз?
- Двойка. Правильно, ибо он сопротивляется цене. А еще какая там цифра? Тройка? Почему? Ага, тройку можно поставить потому, что тут написано «не располагаем **ДЛЯ ЭТОГО** средствами». То есть для чего-то другого он бы деньги нашел. Верно.

Вот вы и сделали то открытие, которое я вам обещал. Вы открыли поливариантность диагноза клиентских возражений!

Нет, пока не надо снова заглядывать в свои карточки, вы это еще успеете – у нас будет время на редиагностику. Сейчас нам очень нужно осознать всю важность сделанного вами открытия.

Я немного слукавил. Не то чтобы Шнаппауф до этого не додумался – просто он считал, что те возражения, с которыми вы сейчас работали, можно диагностировать однозначно. Но у него есть замечательная мысль:

ОПРЕДЕЛИТЕ ЗНАЧЕНИЕ ВЫРАЖЕНИЯ

Мы все отличаемся склонностью немедленно реагировать на возражения. В этом-то и заключается опасность: мы или отвечаем так, что при определенных условиях затрудняем для себя приведение дальнейших доводов, или реагируем в такой форме, которая несколько не соответствует сути возражения.

Услышав возражение партнера, попытайтесь ответить на такие вопросы:

Что на самом деле скрывается за его словами?

Насколько существенно это замечание?

Какого рода противодействие маскирует эта фраза?

Учтите: как бы серьезно ни звучало возражение клиента, часто оно является лишь тактическим приемом. Внимательно вслушайтесь

в слова собеседника и попытайтесь при помощи вопросов выявить скрытые причины возражения. Если у вас возникает ощущение, что партнер еще не все высказал этим возражением, задавайте ему вопросы, чтобы получить дополнительную информацию, например:

- Я не совсем понял ваше замечание.
- Не могли бы вы мне объяснить это подробнее?
- Что вы понимаете под ...?

Благодаря такому поведению вы выиграете время; возможно, вскроете завуалированные причины возражения и сумеете придумать точный ответ. Прежде чем приниматься за «лечение», поставьте «диагноз»! На первый взгляд однозначно толкуемое возражение может объясняться совсем не теми причинами, что вы предполагали.

Когда партнер высказывает возражение, многие продавцы часто чувствуют себя оскорбленными, особенно когда слова касаются их лично. Люди склонны слишком эмоционально реагировать на возражения, обижаться на них, оправдываться или протестовать, запрещая разговаривать с собой в таком тоне.

Если вы реагируете именно так, ваш партнер понимает, что его возражение попало в цель. Своим поведением вы только раззадориваете его продолжать в том же духе, поэтому лучше сначала выслушать любое возражение, не моргнув глазом.

Для того чтобы не волноваться, несколько раз глубоко вдохните и выдохните. Своим хладнокровным видом вы покажете партнеру, что поняли то, что он имел в виду.

Если вы повторите слова партнера (то есть проведете «контролируемый диалог»), то покажете, что серьезно воспринимаете его, и одновременно выиграете время для обдумывания своих действий. Однако при этом не стоит добиваться полного совершенства при отражении возражений.

Говоря на языке спорта, не нужно отражать каждую подачу партнера и обрушивать в ответ серию мощных ударов, заставляя его

выступать в роли проигравшего. А встречаются ли такие люди, которым нравится проигрывать?»

Возражениям, записанным на ваших карточках, в качестве «диагноза» можно было поставить «1–6».

Пример: «Я пока еще хочу сохранить свое рабочее место». Если мы зададим клиенту простой вопрос «почему?», то можем получить варианты ответа, которые диагностируются уже однозначно.

1. «Да просто потому, что мне не нужны никакие перемены и новшества» или «Да у нас так просто не принято». Это будет сопротивление изменениям.

2. «Чего мне дразнить директора, если у нашей фирмы просто нет денег» – сопротивление цене и расходам.

3. «Потому, что эту модель я не смогу рекомендовать своему боссу» – сопротивление техническому решению.

4. «Потому, что мы недавно точно такое же уже купили» – сопротивление насыщения.

5. «Потому, что вы предлагаете черт знает что!..» – сопротивление эмоционального характера.

6. «Потому что вы нас уже подводили» – сопротивление негативного опыта.

Это подталкивает нас еще к одному важному открытию.

Какое бы возражение мы ни получили от клиента, есть смысл предпринять усилия для уточнения «первичного диагноза».

Если ответ на первую проверку снова не может быть классифицирован однозначно, расспросы стоит продолжить, иногда даже признавшись в том, что мы чего-то не можем понять.

В итоге должен остаться только один диагноз!

Почему?

Мы получим ответ, если определим, какие принципы заложены в классификацию Шнаппауфа. Вообще-то в основе любой классификации лежат некие принципы. Когда-то Карл Линней подсчитывал количество лапок и усиков у жучков и паучков, и благодаря этим изысканиям у него родилась классификация

биологических видов. Шнаппауф не описал принципы, на которых построена его классификация типов клиентского сопротивления, но при внимательном рассмотрении оказывается, что они существуют.

Классификацию Шнаппауфа можно назвать «контралгоритмической» (не удивляйтесь этому слову!). Это значит, что он объединил в группы сопротивлений те возражения, на которые можно реагировать более или менее одинаково. Именно поэтому сопротивление цене и расходам у него выделилось в особую группу, хотя цена – элемент коммерческого предложения.

А поскольку алгоритмы реагирования на возражения, предложенные Шнаппауфом, не пересекаются (почти), то мы и не можем отвечать на возражение, которое относится «одновременно» к двум типам сопротивления.

Ячейки матрицы возражений читатель при желании может попытаться представить в виде шести чемоданчиков для инструментов: в одном лежат инструменты слесарные, в другом – столярные и так далее (рис. 1). И если в слесарном чемоданчике лежит молоток, то в чемоданчике невропатолога окажется тот особенный молоточек с резиновыми насадками, которым стучат по колену, а в каком-то мы найдем перфоратор – тоже молоток, но особый...

Это сравнение с чемоданчиками оказалось чрезвычайно плодотворным и доходчивым. Как-то после очередного тренинга подошел его участник и объявил:

– Я теперь понял, почему вы говорили, что нужно запомнить по дюжине приемов из каждой клеточки матрицы!

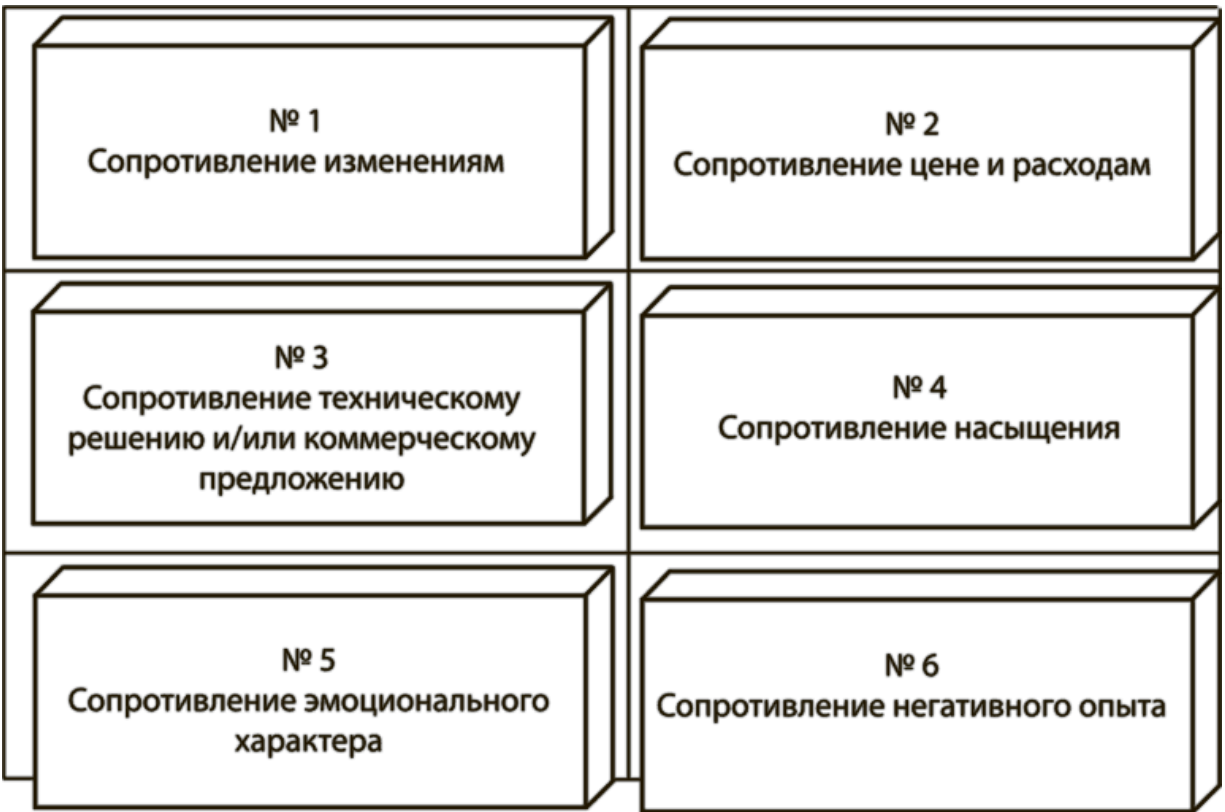


Рис. 1

Я тогда застыл в предвкушении открытия. И подошедший ученик мне тут же все объяснил:

– Ну я ведь помню, какие инструменты у меня лежат в наборе автоводителя. Я помню, что там есть ключи и отвертки. А дрели там нет! Я не запоминал содержимое этого набора, но знаю, какие инструменты под каждую ремонтную задачу у меня там есть. Точно так и с возражениями клиента! Если эти наборы приемов противодействия выучить, то в любой момент будешь знать, с какой задачей – с какими возражениями – с помощью каких инструментов можно справиться!

Вот оно счастье «первооткрывателя». Я подумал о том, что ресурсы улучшения собственной работы у каждого тренера продаж неисчерпаемы...

Кстати, иногда бывает так, что один и тот же инструмент может работать против нескольких типов сопротивления, но на одном

из них просто недопустим. Например, мзда помогает во всех случаях, но при эмоциональном сопротивлении протянуть собеседнику конверт очень рискованно. То есть взятка как инструмент противодействия возражениям есть во всех чемоданчиках, но только не на «пятерке»!

...Однако вернемся к диагностике возражений на тех карточках, которые вам достались.

Я бы не возражал, если бы вы на всех картах написали «1–6». Помните, как у Джерома в повести «Трое в лодке, не считая собаки» один из героев, читая медицинскую энциклопедию, нашел у себя признаки всех болезней, кроме... ох, как много разных переводов! В одних – «вода в колене», в других – «в коленной чашечке», в третьих – «родовая» или «родильная горячка»... Короче, герой не обнаружил у себя лишь одной болезни. Наверное, мы в нашем деле можем обойтись без фанатизма.

Мы просто вынуждены задавать клиенту уточняющие вопросы до тех пор, пока диагноз клиентского возражения не окажется для нас однозначным. Так в фильме «Горец» кричал Маклауд: «Остаться должен только один!» Иначе мы будем вынуждены сражаться с возражениями, смысл которых для нас остается непонятным. Будем биться с ветряными мельницами, принимая их за великанов, как Дон Кихот! А Высоцкий про жизнь вслепую пел: «Наугад. Как ночью по тайге!»...

Клиент – свободный человек, и он имеет право менять направление своих атак. Например, сначала он атаковал нас по «двойке», то есть высказал претензии к цене. Мы, задав ему вопросы, удостоверились, что это на самом деле претензии к цене. Не «камуфляж», не отговорка. Клиенту действительно не нравится цена. Тогда мы открыли чемоданчик № 2, достали приемы противодействия и правильно отреагировали. Но клиент вдруг говорит: «Что-то мне расцветочка не нравится! Какой-то раздражающий цвет. Не хочу!» Что же случилось?! А наш покупатель просто поменял направление атаки: после удара по «двойке» он,

похоже, бьет теперь по «пятерке». Но в этом снова надо удостовериться и проверить!

Итак, сколько бы раз клиент ни менял направление атаки и сколько бы ни появилось у него новых возражений, нам нужно каждый раз выстраивать вот такую модель поведения (рис. 2):

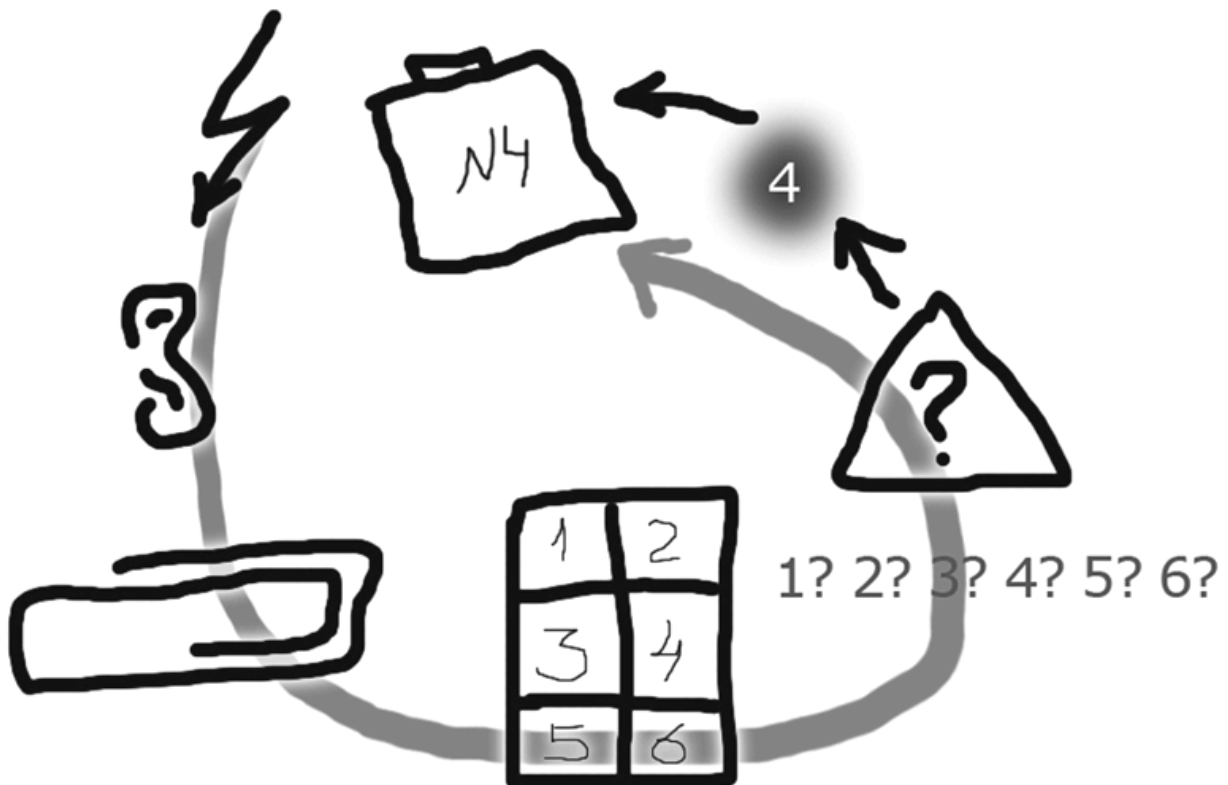


Рис. 2

Получили атаку.

Услышали.

Погасили свое импульсивное желание ответить мгновенно.

Задумались и вспомнили нашу матрицу.

Вычисляем: какие разные типы клиентских сопротивлений могли прятаться за этим его возражением.

Из предполагаемых типов сопротивлений находим наиболее вероятные.

Проверяем, задавая вопросы, не ошиблись ли мы в диагностике типа сопротивления.

Достаем соответствующий номеру сопротивления чемоданчик с инструментами противодействия возражениям, подходящими к этому случаю. Используем эти инструменты.

Может сложиться так, что нам придется «челноком» работать то с одним типом сопротивления, то с другим. Но в каждый момент времени мы как продавцы должны работать лишь с одним типом сопротивления. Так, как однолюб в каждый момент времени любит только одну. А в следующий момент, возможно, другую... Нам в работе с возражениями тоже придется быть «однолюбам».

В периоды кризиса изменяются и возражения, и техника противодействия им. Рассмотрим изменения, которые может внести кризис во все описанные типы сопротивления клиента. Конечно, в каждом бизнесе это проявляется по-своему. Такой анализ можно было бы сделать очень обстоятельным, но сейчас мы ограничимся его «лайт-версией».

Ваши клиенты в своих возражениях используют ссылку на кризис? Проявлением какого типа сопротивления это может быть?

При сопротивлении изменениям причинами возражений могут быть концептуальное неприятие перемен, страхи и опасения, недостаток информации или консерватизм. С одной стороны, сложные времена удерживают от перемен, возбуждают страхи, но с другой – появляются весомые причины для изменения привычек. У каждого из нас есть привычки, сформированные трудными временами, апелляция к которым достаточно легко позволяет справиться с этим типом сопротивления.

Кризис провоцирует тотальную экономию и удерживает от транжирства, поэтому сопротивление цене и расходам удваивается, и во многих случаях справиться с ним становится невозможным, ибо деньги у потенциального покупателя могут просто отсутствовать. Претензии к ценам становятся очень частыми.

Сопротивление техническому решению и/или коммерческим условиям, в отличие от неприятия расходов и цены, ослабляются. Это

обусловлено и снижением требований к качеству, и возрастанием готовности смириться, перетерпеть.

Сопротивление насыщения в тяжелые времена можно встречать более мощным фронтом аргументов о необходимости делать запасы. Однако при необходимости избавиться от альтернативных продуктов, которые у клиента уже есть, появляются более острые проблемы, ибо отказаться от чего-то сложнее, чем позволить уговорить себя сделать запас...

Человек настолько различен в своих эмоциональных проявлениях, что с сопротивлением эмоционального характера можно столкнуться и в хорошие времена, и, наоборот, во времена тяжелые доводится встречать абсолютно спокойных людей. Впрочем, наверное, в среднем этот тип сопротивления все-таки обостряется – хотя бы в силу общей атмосферы напряженности.

Интересно наблюдать сопротивление негативного опыта. Совместный прежний опыт в трудный период иногда даже сближает обидчика и обиженного.

Суммируем: во времена осложнений усиливается сопротивление цене и расходам (потому на тренингах мы начинаем изучать большее количество инструментов противодействия), несколько уменьшаются сопротивление изменениям и сопротивление насыщения.

Следующим шагом должен быть, вероятно, пересмотр всех возможных техник противодействия в поисках более подходящих приемов. Такую ревизию арсенала вам поможет сделать книга «Школа продаж».

Мы вооружились мощными инструментами – матрицей сопротивлений с ее инструментальными чемоданчиками, которую знают и наши покупатели! Когда-то на тренинге я рисовал на доске матрицу сопротивлений и увидел, с каким восторгом на эту «решетку» смотрит одна из участниц тренинга. Она, будучи товароведом, попала на него совершенно случайно. Я спросил у нее:

– У вас все в порядке?

Она с чувством прижала руки к груди и ответила:

– Теперь же новая жизнь начнется! Теперь я могу своего поставщика, как кролика, погонять по очереди по каждой из этих клеточек!

Матрица возражений, изученная нами, является для наших покупателей идеальным генератором возражений...

Давайте определим, что мы получили в итоге наших рассуждений.

1. Изящную систему приемов противодействия всем возможным и невозможным возражениям клиентов.

2. Разумный алгоритм для проверки истинного смысла возражений. Это мы будем делать с помощью вопросов, превращающих даже импульсивные отговорки покупателя в понятные нам послылы.

3. Шесть чемоданчиков для инструментов, которые в остальной части книги мы с вами наполним инструментами противодействия возражениям. И сделаем это именно вместе.

Казалось бы, перспективы самые радужные, но... Даже самая красивая теория здорово отличается от реальной жизни. Когда Деревицкий десять лет назад все это разработал, он стал проверять теорию на практике собственных продаж и, разумеется, обкатывать на тренингах. И вот оказалось, что есть небольшое количество ситуаций, в которых шести описанных типов сопротивления маловато.

Помните чудесный мультфильм «Падал прошлогодний снег»? Там была такая фраза: «Маловато будет...» И вот когда автору стало маловато шести типов сопротивления, он добавил седьмой.

Иногда бывает, что мы с клиентом родились под разными звездами и нам просто не суждено договориться... Седьмой тип клиентского сопротивления пришлось назвать так: «Контактное сопротивление». Это те ситуации, когда контакт, его география, время и сами участники оказываются самой главной помехой. И тогда пришлось расписать техники противодействия «семерочке» – седьмому типу сопротивления. Но почему же я

об этом не говорю сразу и почему рисую матрицу только с шестью клеточками?

Дело в том, что к седьмому типу сопротивления я отношусь очень настороженно. У меня был случай на тренинге, когда, услышав о «семерочке», один молодой человек радостно воскликнул:

– Так вот именно это и убивает 90 % моих продаж!

Но если 90 % твоих продаж убивает именно твое неумение правильно наладить контакты, то ты, родной, скорее всего, неправильно выбрал профессию. Тебе лучше работать в школьной библиотеке и выписывать формуляры. Или рубщиком мяса на базаре. Но из продаж уходи!

Итак, о седьмом типе клиентского сопротивления я тоже расскажу и опишу техники противодействия, но заранее очень прошу всех читателей: с этим типом сопротивления будьте осторожны, нельзя им оправдывать слишком большое число своих неудач!

Ошибки вопросов

Теперь мы немного поговорим о вопросах... Недавно после тренинга девушка-слушательница спросила у меня:

– Александр Анатольевич, можно вопрос?

Соглашаюсь:

– Можно.

– Вас интересуют деньги?

Мне сразу стало тошно и горько. Появилось предчувствие, что мне сейчас предложат работу в какой-то сети. Ответил вопросом:

– Я не знаю, как отвечать. Сказать, что не интересуют, будет враньем. Сказать, что интересуют, – это понять, что вы мной уже управляете. Так как вам лучше ответить?

Предчувствия меня, старика, не подвели: девушка стала увлеченно толковать о каком-то страховании.

То, что сейчас расскажу вам, я ей так и не сказал. Мне это показалось бессмысленным: мы целый день говорили о том, как важно почувствовать собеседника, и необходимость повторять сказанное меня нисколько не вдохновляла. Видно, не в коня был корм...

Если мы не поставили себя на место собеседника и не ощутили его беспомощность перед запланированным нами дурацким вопросом, то этого вопроса лучше избежать.

Есть большая когорта мелких пакостников, зарабатывающих деньги сочинением тех «очень умных» вопросов, которые должны кому-то помочь всунуть свой бизнес в жизнь каждого встречного-поперечного. Этим пакостников надо обходить стороной. От них надо бежать, ибо изобретенные ими «умные вопросы» никоим образом не учитывают собеседника – его настроение, склонности, опыт, его верные и обоснованные предчувствия.

Без персонализации, без прицела в конкретного человека любые вопросы излишни и неуместны.

Понять истинный смысл клиентского возражения можно не только с помощью вопросов. Они – далеко не единственная альтернатива шаблонным и стереотипным ответам. Вполне можно отреагировать не вопросом, а всего одним словом «и». То есть на возражение клиента «Не надо, у нас уже есть» можно ответить вот так:

– И?..

– У нас уже есть. И раньше осени не понадобится...

Ага! Но я получил ценнейшую информацию о грядущей осенней реанимации его потребительских нужд.

Сгодились бы и просто профессиональная пауза. Но «держать паузу» – это самое трудное. А вот вопросы наиболее легко и относительно естественно вплетаются в полотно почти любого делового разговора.

И все-таки, почему вопросы – не самый сильный инструмент продавца?

Один из ведущих международных экспертов покупательского поведения – Филип Грейвс пишет: «Задать вопрос – значит вывести его предмет на уровень сознания респондента».

«Вывести на уровень сознания» – то же самое, что «получить в ответ ложь».

По этой причине умные расспросы гораздо хуже непринужденной беседы, в которой собеседник открывает свои позиции *бессознательно*. «Бессознательно» означает «честно».

Именно поэтому мы на тренингах и учимся не «умно» расспрашивать клиента, а по-доброму и весело с ним болтать. Такая у нас работа...

Когда-то на моем тренинге книготорговцы вели себя как следователи. Более провокационных и вызывающих вопросов в играх в «куплю-продажу» тренер не получал никогда. Пришлось

отвлечься и заняться моделированием самочувствия клиента, в которого попадают беспощадные выстрелы наших вопросов.

Спровоцировала сеанс моделирования банальная «месть» – я стал просто «расстреливать» участников группы собственными вопросами. И они, совсем недавно еще такие любопытные, очень скоро взвыли:

– Вы ставите вопросы так, что на них не то что не хочется отвечать, но их даже не хочется слышать!

Пришлось вспоминать все вопросы этих микропоединков и разбираться, почему же на них отвечали так зло?

Так дорого (такими эмоциями!) мы заплатили за открытие, которое сделали, устав от дискуссионного фехтования. Вот это открытие: многим вопросам должна предшествовать продуманная прелюдия. (Реплика одного впечатлительного слушателя: «Ну и вот тут без секса не договориться!..» Но отличия переговорного спарринга от секса мы все-таки нашли.)

Прелюдией вопросительных выпадов в переговорах (то есть дополнением импульсивного ответа в виде вопросов на полученные возражения) часто служит простая и немудреная легенда о готовящемся мной вопросе, о его созревании, о тех причинах, которые сейчас вынудят меня о чем-то расспрашивать собеседника. Оказывается, всего несколько слов могут предупредить негативную реакцию даже на совершенно беспардонные вопросы.

Конкретизировать слишком абстрактные фразы отвергающего приобретение клиента – это возможность, несмотря на сопротивление, все-таки продолжить разговор.

Общие туманные возражения типа «с этим что-то не в порядке» требуют специального подхода. Несмотря на определенный интерес и действительную потребность в продукции или услуге, потенциальный клиент противится завершению сделки. Так не бывает, чтобы настоящий потенциальный клиент «просто не хотел купить». В этом случае вопрос, почему он не покупает, становится единственным препятствием к завершению сделки. Возможно,

клиент не хочет показать свое невежество, высказывая возражения, или он боится, что над ним могут посмеяться, если он купит. Торговый агент должен попытаться выявить такие мотивы, раскрыть их и преодолеть.

Если возражение слишком туманно, чтобы его можно было свести к одному вопросу, то торговый агент должен задать столько вопросов, сколько потребуется. И в этом случае он может не только задавать вопросы, но также и отвечать на них. Он суммирует свое представление о продукции, сам выдвигает конкретные возражения, а затем опровергает их. Конечно, он должен быть осторожен и ограничить свои возражения только теми, которые могут возникнуть у клиента и которые агент может отвести.

Ошибки вопросов следует классифицировать

Это одна из наиболее тяжелых и трудноразрешимых проблем: и торговый персонал, и высокопоставленные переговорщики часто пытаются все «толково рассказать», но при этом не дают высказаться собеседнику, не задают вопросы, не стимулируют своими вопросами речь оппонента.

В предыдущем абзаце мы предельно кратко описали проблему, но причин у этой беды много. Именно поэтому проблема является трудноразрешимой: те, кто должен ее решать, слишком часто не снисходят до анализа этих причин.

Мне самому довелось бывать на тренингах, где в играх требовалось «задавать вопросы!». Но если задание формулируется именно так, то надо принимать зачет сразу после того, как вопросы появляются. В таком случае уже не до рассуждений о том, хорош заданный вопрос или плох, уместен или неуместен. Для исправления этой методической ошибки надо радикально менять формат тренинга или просто отказываться от этой темы, чтобы не навредить.

Почему вопросы бывают ошибочными?

1. **Относительность недостатка вопросов.** Недостаток вопросов всегда ситуативен. В одном переговорном раунде определенного количества вопросов вполне довольно, но с иным собеседником, при ином сценарии беседы, иной истории предшествующих взаимоотношений, обсуждая эпизод тренинга, придется говорить о том, что вопросов было маловато.

И тут мы невольно затрагиваем тему адекватности тренинговой игры; становятся понятными протесты некоторых участников тренинговых программ. Например, обычно им удается выстраивать теплые отношения с клиентурой таким образом, что партнеры легко прощают им отсутствие вопросов или даже смиряются с диктатурой

поставщика. Такое бывает. Но в формате тренинговой игры на подобное выстраивание отношений просто нет времени, и потому вдруг оказывается, что вопросов не хватало.

Лучше оценивать не объем вопросов, а обсудить, можно ли было в этой беседе с пользой о чем-то порасспросить? Если да, то какие стартовые площадки для вопросов остались незамеченными?

Такое упражнение годится не только для тренингов. Отработав реальный контакт, выйдя из чужого офиса и сев в свою машину, стоит открыть рабочий дневник и проанализировать: о чем я не спросил? какие вопросы мне буквально подсказывал оппонент? почему я их не заметил? или почему я эти подсказки проигнорировал? о каких вопросах стоит «вспомнить» на следующей встрече с этим человеком? Ведь все это возможности для восстановления разрушенных или налаживания новых мостиков в отношениях...

В конце концов, на очередной встрече мы всегда можем сказать:

– Иван Андреевич, после нашего предыдущего разговора я даже спать не мог. Вспоминал беседу с вами и полночи мучился: почему я тогда не спросил у вас о том, как же вы все-таки умудрились вытащить этого пойманного сома без подсадки? Кто-то помог?

Такой самоанализ никакие тренинги не заменят. Надо привыкать. Это помогает выявить ошибки и возможности их ликвидации. Это вполне нормальное занятие растущего переговорщика...

2. Избыток вопросов, который превращается в допрос. Впрочем, излишек вопросов не всегда напоминает допрос. Ведь есть люди, которые на допросах никогда не были. Но у них обилие вопросов вызовет ассоциации с не очень умным и навязчивым борзописцем из бульварной газеты. Или собеседника оттолкнут настырность и отсутствие такта.

Вопрошающий может перебора не замечать или считать это нормой. Может даже не знать, что такие нюансы кого-то раздражают. Но из каждой из этих гипотез, как матрешечки из матрешки,

выбираются новые и новые причины для новых вопросов, с которыми можно бороться до бесконечности.

Например, как можно не заметить раздражения в ответ на избыток вопросов? Но мне это приходится наблюдать почти в каждой тренинговой группе. Вот спрашивает у меня участник игры в «куплю-продажу»:

– Как мы можем помочь вам в решении ваших проблем?

– Да нет у меня никаких проблем.

Можно уловить неудовольствие в этих словах? Но умудряются не заметить:

– Мы занимаемся именно помощью в решении проблем розничной продажи!

– Дружище, пока я сижу тут, а ты ходишь по чужим кабинетам, проблемы не у меня, а у тебя. Я же сказал – нет у меня проблем!

За этим досадным казусом – банальное отсутствие наблюдательности, неумение найти время на обдумывание слов оппонента, предпочтение шаблонов поиску оригинальных решений и многое другое. Поэтому при обсуждении упражнения мы ищем свою дорогу:

– Какие вопросы вы задавали? А зачем использовали именно такой вопрос? Какой ответ рассчитывали получить? Теперь понимаете, что именно этим вопросом вы спровоцировали обострение противоречий?

И снова возникает повод задуматься: а разве такие «разборы полетов» должны быть только элементами тренинга? Не стоит ли это сделать обычным и будничным делом переговорщика, который анализирует итоги состоявшегося контакта и пытается понять причины неудач и успехов?

Наконец, в живом разговоре мы всегда имеем право спросить:

– Иван Андреевич, а могу я спросить вас вот об этом?

Или:

– Иван Андреевич, о причинах спрашивать уместно?

Это право нашей свободы.

3. Непонимание возможностей техники спрашивания. Иногда недостает теоретической подготовки или умения в процессе расспроса найти время, чтобы вспомнить необходимую информацию.

Например, вопросы выполняют такую задачу, как делегирование инициативы. А нужно ли вам сейчас это делать? Нужно ли именно сейчас и именно таким образом передавать очередность хода оппоненту?

Или: вопросы демонстрируют наш интерес. Но нужно ли нам обнаруживать свой интерес именно к этой детали? Может быть, лучше завуалировать это и, сделав легчайший тематический пируэт, построить вопрос на ином фундаменте? Проиллюстрируем сказанное простым диалогом, в котором стартует клиент.

– Это для нас сейчас слишком дорого.

Продавец спрашивает:

– Почему?

Что он услышит в ответ? Ясно: объяснение того, почему «сейчас слишком дорого». То есть этим ходом мы укрепим клиента в его мнении, заставив дать объяснение собственной точки зрения. Как ему потом от нее отказаться?

Иной вариант:

– Это для нас сейчас слишком дорого, – говорит клиент.

Продавец спрашивает:

– Ну а в лучшие времена такое приобретение могло бы быть оправданным?

– О, если бы вы предложили мне это всего год назад!..

И вот уже клиент занят не поиском объяснений того, почему он сегодня не может позволить себе такие расходы, а уже с увлечением вспоминает лучшие времена.

Вывод: изучая теорию и практику продаж, есть смысл попытаться перевести казенные и привычные постулаты на язык будничных

рабочих ситуаций. И если тренер умеет это делать, то тренинг будет полезен...

4. Настроенность лишь на то, чтобы «все правильно рассказать». Здесь обычно виноваты тренеры продаж и вся система бизнес-образования... Но обсудим подробнее.

Иногда на тренингах я спрашиваю:

– Ребята, а в чем вообще суть вашей работы?

И обычно слышу в ответ: «Я просто должен ему все правильно рассказать». Сможет ли продавец задавать вопросы при такой нацеленности? Наоборот, он избегает их и игнорирует те ситуации, когда вопрос задать просто необходимо. И тогда начинается наш разговор о продажах и об отпуске товара, снова стартует тема, которую я впервые затронул и описал лет семь назад в предыдущем издании «Школы продаж». Но разговор продолжается и поныне. И снова в «Живом журнале» один из моих читателей делится своими восторгами:

– Вот я помню в 90-е, когда был студентом и торговал на «Горбушке», был там дядька. У него два стола были завалены музыкальными дисками – объем совершенно неподъемный. Но дядька был просто супер и продажи такие, что ой-ой. Я всегда на него засматривался и старался быть хоть чуточку ближе к такому уровню.

Однажды пришел к нему мужичок и говорит:

– Был фильм с Аленом Делоном, как называется, не помню, и там песня была, в общем, слова там были такие: «Буй-Буй-Буй».

Я в шоке, думаю – пошлет. Вот его точно пошлет! Невозможно по такой информации дать ответ и найти то, что клиенту нужно!

И тут дядька выдает:

– Фильм «За шкуру полицейского», музыка Оскара Бентона, композиция Vensonhurst Blues, минутку.

И ставит именно то, что мужик искал.

Вот это продавец, вот это знание товара – и никаких манипуляций, НЛП или прочих хитростей. Просто человек знал, что

и кому он продает. Но таких продавцов я больше не встречал.

Колоритно. Интересно.

Добавить хочу только одно: это вовсе не продажи. Это *отпуск товара*. Ну что дядька сделал как продавец? Он – кто угодно. Эрудит. Знаток музыки. Чемпион конкурса «Кто? Где? Когда?». Но только не продавец!

Да, все это уже философия профессии. Частые возвращения к этой теме могут наскучить, но как работать без понимания истинного смысла собственной работы?

5. Самоуверенность и убежденность в том, что ты и так все знаешь. Это чаще проявляется не как ошибка продаж, а как ошибочное отношение к собственному обучению продажам. Но если такие качества в итоге уменьшают прибыль, то почему не отнести их к ошибкам продаж?

Меня не пугает и не обескураживает самоуверенность тренинговой группы. Мы легко находим простейшие упражнения, после которых доказывать свой переговорный профессионализм не станет даже спорщик-фанат. Но в таких настроениях корпоративной группы, если они слишком выражены, меня огорчает иное: то, что люди столь же безапелляционны и самоуверенны в общении и с собственным руководством, и со своей клиентурой. А вот это уже опасно.

И совершенно неспроста, игнорируя иронию коллег, я без устали напоминаю ученикам третий закон сэра Ньютона: «Тела взаимодействуют с силой, равной по модулю и противоположной по вектору». Ничто так не портит продажи, как неумная категоричность! А чаще всего категоричность обусловлена именно самоуверенностью.

Забавно, что категоричность и самоуверенность очень легко читаются в претенденте на рабочее место. Но будущих работодателей этот недостаток соискателей работы почему-то начинает огорчать не во время собеседования и трудоустройства, а гораздо позже.

Самоуверенность может проявляться не только когда человек отвечает на вопросы, но и когда задает их. Продавцы иногда злоупотребляют такими вопросами, в которые уже заложен ответ, или такими, которые однозначно воспринимаются как манипуляции: «Вы же понимаете, что для вашего спокойствия страховка просто необходима?» Нормальных людей это отталкивает и, соответственно, разрушает продажу.

6. **Надменность по отношению к клиенту**, который не является профессионалом, и дерзкая уверенность в своем превосходстве даже над клиентом-профи. Эти качества могут быть вызваны самыми разными причинами, с которыми в каждом конкретном случае приходится отдельно разбираться. Иногда надменность обусловлена такими причинами, как нездоровая атмосфера в коллективе и неумение прощать дилетантизм.

Вопросы надменных продавцов отличают высокомерие, диктат, иногда насмешка, частенько намерение «спрошу, чтобы поставили галочку».

Часто надменность обусловлена избалованностью жизнью, а точнее – работой в окружении дорогих товаров. Это нередко встречается в магазинах компьютерной техники и автосалонах. У мальчика-продавца авто вообще нет, а дома – едва живой компьютер, но рабочее время он проводит среди очень дорогих компьютеров и машин, и это дает ему ложное чувство «причастности» к кругу пользователей столь качественной техники.

Еще есть особый вид «интеллектуальной» надменности. Она ярко проявляется в контактах богатого бритоголового покупателя-«бандита» и худого продавца-«очкарика». Очкарик позволяет себе смотреть на покупателя с псевдоморальным высокомерием: «Ну я-то по образованию близок к миру высокоскоростных процессоров, а ты собираешься купить эту причастность на грязные деньги». Это так блестит в линзах его очков, что по ним хочется ударить!

Участники тренингов часто удивляются, когда мы начинаем разговор об игре в поддавки. Такие игры категорически не принимают именно надменные. Ну как же не поглумиться над недостаточно квалифицированным покупателем?!

Специфические проблемы у надменных продавцов возникают, когда нужно задать вопросы, цель которых – поднять значимость собеседника. На эти вопросы клиенту отвечать приятно, и он может ощутить весомость своих знаний, проявить себя знатоком, умудренным жизненным опытом. Единственная цель, которая в этом случае ставится, – улучшение контакта. Они совсем не похожи на вопросы «для дела», и надменные продавцы, отвергая их, апеллируют именно к их ненужности и нефункциональности, а укрепление отношений их никогда не интересует.

7. Неумение задавать вопросы обычно связано с неспособностью найти «крючки» для построения вопросов. Как ни странно, этим болеют не только продавцы, но даже журналисты.

В принципе любой разговор полон таких крючков и зацепок. Но, оказывается, не всем легко нацелиться именно на *разговор*. Специально интересуясь проблемами коммуникации и дотошно расспрашивая участников тренингов, я начал подозревать, что у некоторых людей есть программа поиска зацепок для начала монолога, длинного выступления. Они сортируют их по калибру и, если повод недостаточен для последующего затяжного полемического хода, его просто отбрасывают. Они могут не слишком глубоко продумывать сюжет своей микроистории и не заботиться о логичности ее поворотов, но у них отсутствует программа, предусматривающая только передачу хода.

На тренингах мы комментируем забавное правило «КГБ»: «клиент говорит больше». И часто в таких обсуждениях обнаруживается искреннее удивление некоторых слушателей тем, что продавцу может быть выгодна словоохотливость покупателя.

Чаще всего я ловлю любителей поговорить с помощью простого трюка: я позволяю им уйти в затяжной и долгий монолог, лишь

время от времени слегка поощряя их своими вопросами. Потом мы этот разговор вспоминаем, реконструируем и потихоньку приходим к открытию, что моему собеседнику нравилась моя «заинтересованность», а вывод об этой «заинтересованности» он сделал именно благодаря моим попутным вопросам.

Ах, как интересно было бы заниматься «ремонтом» разговорных навыков и как жаль, что не это является смыслом и солью работы тренера продаж!..

8. Неспособность достаточно полно слышать речь собеседника обычно является признаком каких-то интеллектуальных проблем или таких психологических отклонений, как эгоцентризм, самовлюбленность, нарциссизм. Первая беда может обусловить неспособность уловить в словах оппонента подсказки для продолжения собственной аргументации и тугодумие, не позволяющие успеть понять полунамёки и даже довольно открытые и вполне прямые заявления, а вторая ломает коммуникативные тормоза и почти стопроцентно обеспечивает потерю самоконтроля, выход за пределы роли переговорщика, сбои из-за увлеченности собственной эмоциональной игрой.

Горько, что даже те, кто не читал сочинения Деревницкого о принципах переговорного торможения, умудряются успешно играть на неспособности оппонента достаточно полно слышать речь. Имейте в виду: если в переговорах что-то ломается и вы ловите себя на потере способности нормально воспринимать собеседника, то вполне возможно, что оппонент умышленно ускоряет разговор – именно для того, чтобы ваш «процессор» не успевал справляться с поступающей информацией.

На этих принципах манипуляции построены многие приемы речевого наведения транса, хорошо знакомые сторонникам нейролингвистического программирования (НЛП).

Ясно, что человек, неспособный адекватно воспринимать речь партнера, не сможет корректно работать и с собственными вопросами. Мы сейчас не станем отвлекаться на разговор о том,

когда человек просто не рожден для продаж и бизнеса, когда он не чувствует себя в коммерческом общении как рыба в воде, но, похоже, такое бывает тоже довольно часто. Ведь не каждый может легко поддержать разговор о тонкостях актерской игры или тенденциях развития профессионального бокса, а значит, ему можно иногда посудачить и об этом, но делать это главной темой своих будней не стоит.

В конце концов, вопросы должны быть просто *интересными*. Как-то при разборе тренинговой игры мы с учениками пришли к выводу о том, что покупателю было «просто неинтересно». Потому игрок у меня так и спросил:

– А как быть интересным?

– А вы интересный?

– В каком смысле?

– В том, о котором вы спросили. Вы женаты?

– Женат.

– Вы жене интересны?

– Ну, если б был неинтересен, то она со мною бы развелась...

– Разводиться необязательно. Можно мучиться от тоски, но терпеть. Как наши клиенты.

– Что – «как наши клиенты»?

– Ну они ведь тоже вынужденно терпят очень неинтересных поставщиков?

– Не всегда. Иногда посылают.

– Значит, опять как дома: она обычно терпит, но иногда посылает.

– Ну а почему вы все о доме? Какое отношение ко всему этому имеет семейная жизнь?

– Ну, уважаемый, ведь поле-то коммуникаций едино. Вот вы обещали женщине, что будете на руках ее носить, а оказалось, что ей с вами скучно. Разве это справедливо?

– Так сколько же все это может длиться?

– Ну вы ей ведь счастье и удовольствия обещали на всю жизнь? Значит, пока длится эта совместная жизнь, придется быть

интересным. Или интересным станет кто-то иной. Впрочем, это опять так же, как и с клиентами: мало произвести яркое впечатление при первой встрече, но надо продолжать поддерживать интерес.

– Кошмар... А почему же я раньше об этом в учебниках продаж не читал?

– А что «кошмар»?

Вот так и поговорили... ☺

Остальные ошибки мы столь подробно описывать не станем, но старательно перечислим.

9. Использование шаблонных вопросов – тоже ошибка.

Шаблоны могут быть взяты из собственного предыдущего опыта или позаимствованы у кого-то. Но если мы жертвуем свободой говорения, то придется смириться вообще с потерей свободы.

10. Использование абстрактных вопросов.

11. Использование вопросов, на которые у собеседника **нет и не может быть ответа**.

12. Вопросы, **неудачные из-за ролевого несоответствия**, например нарушающие классовые барьеры или социальные нормы.

13. **Неспособность контролировать эмоции**, которые в процессе расспрашивания подталкивают к использованию привычных заготовок.

14. **Отсутствие умения перехватить инициативу** при помощи встречных вопросов, комментариев и иных переговорных инструментов.

15. **Лень**, которая не позволяет ни выстраивать вопросы, ни думать о том, что это нужно.

16. Неуважение к людям.

17. **Непонимание роли игры в «поддавки»**, которая имеет и смысл, и особые преимущества.

18. **Неумение справиться с растерянностью** из-за отсутствия соответствующих техник и навыков.

19. Неумение сопротивляться технике «разрыва шаблонов», также из-за нехватки необходимых навыков.

20. **Непрофессионализм и незнание собственного товара**, что делает невозможным построение безошибочных вопросов.

21. Неспособность полно слышать речь со всеми ее скрытыми или двойными смыслами, легкими, но важными интонациями.

22. Уверенность в том, что задавание вопросов – пустая трата времени.

23. Незнание того, что многим вопросам должна предшествовать особая прелюдия, «легенда».

24. **Использование встречных вопросов** или вопросов, которые задают, если собеседник не удовлетворен реакцией на его предыдущий полемический ход.

Особый вкус жизни с вопросами

Начиная изучение новой темы на тренингах, я спрашиваю:

– Чего мы достигаем, используя на переговорах технику активного спрашивания?

На флипчарте фиксируем находки слушателей:

– Демонстрируем свой интерес к мнению клиента!

– Втягиваем клиента в разговор!

– Управляем им!

– Получаем ценные данные для последующего использования их в разговоре!

– Лучше распознаем клиентские мотивы принятия решений!

– Выясняем причины возникновения возражений!

– Показываем, что серьезно воспринимаем его проблемы!

– Обыгрываем его честолюбие!

– Вынуждаем подтвердить собственные аргументы!

– Направляем разговор в нужное русло для получения желанного ответа!

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

– Постепенно влияем на смену настроенности клиента!

– Вынудив озвучить позицию, получаем возможность на нее влиять!

– Делаем разговор деловым!

– Это профилактика тоски и равнодушия клиента!

– Фильтруем аргументы!

– Корчим из себя воспитанного человека!

– Завоевываем доверие!

Я сдаюсь и поднимаю руки:

– Ну, так вам этот тренинг не нужен. Вы ответили достаточно полно. Не пропустили, кажется, ни одного из преимуществ метода спрашивания. В упражнениях нам остается только удивляться тому,

что спрашивать очень тяжело и большинство отдадут предпочтение монологам.

Вопросы – инструмент переговорной власти. Тот, кто спрашивает, тот владеет столом.

Какие тут могут быть вопросы?

Иногда торговый персонал на тренингах возмущается требованиями, которые, по их мнению, выходят за грань «обычных» требований к торговому персоналу:

– Я не декламатор, чтобы так тщательно работать с произношением.

– Я не шпион. Зачем мне эти детали его отношений с предыдущим поставщиком?!

– Я не художник, чтобы картинки рисовать вместе с клиентом!

– Я не эстрадный факир, который может демонстрировать трюки с феноменальной памятью!

Действительно: они не декламаторы, не шпионы, не художники – они обычные менеджеры продаж. Так отменить обучение вообще? Если нам позарез нужны качества, гораздо более развитые у представителей иных профессий, то мы запретим себе обзаводиться «лишними» талантами? И как, в конце концов, убедить, что остаться обычным менеджером продаж – это самый короткий путь к проигрышу и при таких условиях лучше вообще просто оставаться дома?

Обычно и тут помочь способны только вопросы. Вопросы помогают в продажах, помогают и тут:

– А есть на рынке еще кто-нибудь, кто продает товар, аналогичный вашему? И по той же цене? Как?! Даже дешевле? А есть кто-то, кто выговаривает такие же слова? Есть такие, которые ведут себя именно так, как ведете себя вы?..

Так продолжается долго. А за всем этим следует коварный последний вопрос:

– Так если мы такие же, как конкуренты, если продаем такой же товар и примерно по такой же цене, то с какой стати клиент должен отдать предпочтение именно нам? Единственная возможность привлечь внимание – это отличаться хотя бы чем-нибудь! Не нравится отличаться выговором, информированностью, рисованием или памятью – так предлагайте, чем будете отличаться *вы*? Чем?

Если по продукту и по коммерческим условиям мы аналогичны конкурентам, то должны выходить за границу торговых отношений и искать свои козыри в удивительных и неожиданных аспектах и направлениях.

По каким путям пойдете вы?

Есть одно несправедливо позабытое коммуникативное действие. Сейчас я – о светской беседе...

«Наука салонной болтовни» заключалась в «умении придавать особенный интерес всякому предмету»^[12]. Вот как! Разве не актуально для презентационных потуг современного торговца?

«Не надо избегать тем, могущих вызвать разногласия или спор. Беспроигрышный вариант здесь – политика. Только помните о такте и о том, что в политических спорах все всегда остаются при своих мнениях»^[13]. И еще важно в политической тематике уметь быть неоднозначным и оставить себе возможность для маневра...

«Появившийся дискомфорт может также означать, что пора заканчивать разговор. Запомните, если беседа не столько иссякает, сколько умирает, не пытайтесь оживить ее»^[14]. Ведь у нас почти всегда есть возможность организовать еще одну встречу?..

«Для нормального и полезного общения необязательно быть эрудитом. Нужны лишь искренность, взаимная заинтересованность и умение просто и ясно излагать свои мысли и чувства»^[15]. Верно. Тут, скорее, важнее «вчувствоваться» в собеседника...

«Вы никогда не будете правильно поняты. Ваши слова всегда будут неверно истолкованы. Вам припишут то, чего вы не имели

в виду. И не услышат того, что являлось сутью вашей речи. Смысл вашего воззвания исказят до неузнаваемости»^[16]. И еще вы сами потом не будете верить, что сказали именно это...

«Сент-Экзюпери, несомненно, был прав, считая, что единственная настоящая роскошь в жизни – это роскошь человеческого общения. Однако дар человеческого общения, как и все, что заложено в нас самой природой, необходимо развивать. Кто сказал, что светскому – непринужденному, легкому, блистательному – общению нельзя научиться?»^[17]. Учимся...

Во всех ссылках – тексты, которые терпеливому профессиональному коммуникатору стоит просмотреть...

Но сегодняшним переговорщикам такие беседы вести некогда. Ох уж эта «уторопленность жизни»!..

Людьми пожилыми, даже не отличающимися особенно тонкой наблюдательностью, давно уже замечено, что среди современников исчезает мало-помалу простое и милое искусство вести дружескую беседу. Несомненно, что главная причина этого явления – уторопленность жизни, которая не течет, как прежде, ровной, ленивой рекой, а стремится водопадом, увлекаемая телеграфом, телефоном, поездами-экспрессами, автомобилями и аэропланами, подхлестываемая газетами, удесятенная в своей поспешности всеобщей нервностью.

В литературе стал редкостью большой роман: у авторов хватает терпения только на маленькую повестушку. Четырехактная комедия разбилась на четыре миниатюры. Кинематограф в какие-нибудь два часа покажет вам войну, охоту на тигра, скачки в Дерби, ловлю трески, кровавую трагедию и уморительный до слез водевиль, а также виды Калькутты и Шпицбергена, бурю в Атлантическом океане, Альпы и Ниагару.

Устный рассказ сократился до анекдота в двадцать слов. Но, главное, совершенно пропало умение и желание слушать. Исчез куда-то прежний внимательный, но молчаливый собеседник, который раньше переживал в душе то же что и рассказчик, невольно

отражал своей мимикой впечатление от услышанного. Теперь всякий думает только о себе. Он почти не слушает, постукивая пальцами по столу и ногой по полу, и ждет не дождется конца повествования, чтобы, перехватив изо рта последнее слово, поспешно выпалить:

– Подождите, это что! А вот со мной какой случай произошел...

Угадайте, в каком году это написано? Правильно. 1918-й.

Это в рассказе «Царский писарь» на «уторопленность жизни» жалуется Александр Иванович Куприн...

Представляете «уторопленность» жизни образца восемнадцатого года? Что ж говорить о дне сегодняшнем?

Недавние наблюдения за вечерней жизнью одной семьи заставили вспомнить детство и деда, а также преподали интересный урок.

В семье, к жизни которой мне довелось прикоснуться, наверняка не было чего-то из ряда вон выходящего, ибо так бывает в миллионах иных семей. Просто мое внимание было обострено переменной обстановки и особым отношением к этой семье.

Глава этой семьи работает в офисе, торгующем мобильной связью, он продавец-консультант, и зовут его Константин. Разные проблемы, связанные с его удовлетворенностью работой, к нашему делу почти не относятся... Забавным оказалось иное. По сути, все вечернее время моего знакомого посвящалось отысканию «заполнителей пауз». После возвращения с работы была пауза в ожидании ужина – Костя включил телевизор и полистал каналы. После ужина наступила пауза в ожидании купания ребенка: Костя достал свой рыбацкий чемоданчик и минут двадцать отрешенно перебирал блесны. После купания Костя рассеянно вошел в Интернет и сколько-то времени убивал полученный спам. В одну из следующих пауз Константин листал подобранный с полки фотожурнал, ожидание чашки кофе он заполнил затертым и уже почти лишенным цвета кубиком Рубика, а следующую долгую паузу посвятил рассматриванию книжных полок и отрешенному изучению наугад извлеченных книг, с одной из которых Костя отправился убивать последнюю паузу перед сном...

Меня вдруг осенило, что мой дед жил как-то не так. По крайней мере, все те эпизоды, которые мне вспоминаются, были непременно заполнены какими-то делами. Устав от работы во дворе, дед садился на скамью и, закурив, напильником поправлял топор. Отвлечшись от починки забора, колот щепки для разжигания костерка. А во время вскапывания огорода он, оставив в сторону лопату, вдруг брался за ключ, чтобы подтянуть кран на трубе водогона...

Мы перестали легко и естественно обнаруживать ожидающиеся нас дела.

Современная жизнь то ли заставила, то ли научила нас, еще не закончив начатое дело, уже искать, чем бы заполнить грядущую паузу. И слишком часто все наше свободное время оказывается заполненным вот такими «затычками» времени.

Но пусть необязательное время подождет!

Вот жалоба, произнесенная на тренинге: «Я ничего не успеваю! И все дела какие-то очень обязательные! Нельзя отказаться ни от одного!..»

Я ответил на это, а уже потом поразмыслил о смысле сожалений коллеги...

Одна из бед и проблем старости – «лишнее» время. То есть то время, которому ты не нужен. Именно от этого, от неудачных попыток чем-то занять высвободившееся время, как-то структурировать его в стареющих людях часто формируются тяжелые комплексы. Поэтому перегруженность рабочего графика – это, по сути, ежедневное приятное напоминание о том, что ты проснулся сегодня совершенно оправданно.

Есть много систем, которые помогают наладить личные взаимоотношения со временем: тайм-менеджмент, наука планирования, хитрости делегирования, ранжирование задач. Но, наверное, тут важна именно эта идеологическая нотка: осознание того, что столь насыщенный ритм является самым ярким и живым признаком продолжения честной и полноценной жизни.

Да, изменилась жизнь. Работа вроде бы как-то отдалилась: она, оторванная от нас, теперь находится где-то в далеком офисе. Мы прячемся в вечерних крепостях наших квартир, и все напоминания о том, что и жизнь, и работа в общем-то продолжаются, к нам теперь прорваться уже не могут. А потом один из знакомых константинов вдруг жалуется нам на то, что время проходит бездарно и что никаких профессиональных радостей и карьерного роста он уже очень давно не ждет... Но ведь и вечером, и ночью, и в дневных паузах у нас все равно остается возможность хоть что-то сделать, чтобы изменить жизнь. А для этого нужна сущая мелочь: незначительное переосмысление и «инвентаризация» содержимого собственных будней и истребление пустопорожних пауз, сжигающих бесценное время...

Кстати, после завершения этого текста я должен заняться подготовкой к завтрашнему корпоративному тренингу. Чем там они промышляют?.. А у вас сейчас есть возможность отложить книгу и подумать о рациональности использования времени – и времени вообще, и переговорного в том числе.

Вот такой он, самый острый дефицит современности: недостаток нормальных собеседников и степенных рассказчиков...

Но вернемся к вопросам...

«Бросьте ребенку мяч – он его поймает. Точно так же и с вопросами: подбросьте своему собеседнику вопрос. Он ответит – и мяч снова у вас. К тому же, спрашивая, вы уже определяете вариант ответа. Поэтому стоит научиться технике спрашивания», – эти слова принадлежат немецкому психологу Николаусу Энкельману. Именно его труд я использую на тренингах как базу для работы по теме «Типы вопросов»^[18].

Стоит отметить небольшой недостаток приведенных далее типов вопросов. Дело в том, что один и тот же вопрос может попадать одновременно в несколько групп. То есть контрольный вопрос может быть и открытым, и провокационным. Поэтому, вероятно, есть смысл говорить не типах, а о свойствах или признаках вопросов.

Открытые и закрытые вопросы

«Вам нужны расходные материалы?» и «Какие расходные материалы вы используете?» – это вопросы, которые явно отличаются развернутостью ответов. В первом случае это может быть «да» или «нет», а во втором мы все-таки заставим собеседника выдать из себя нечто большее.

Открытые вопросы более эффективны во всех случаях. Закрытые могут быть эффективны, когда, например, нужно вести монолог, но мы хотим создать иллюзию диалога – это может пригодиться нам в прессинговых переговорных приемах. Тогда время от времени мы задаем какой-нибудь закрытый вопрос, позволяя собеседнику «вставить свои пять копеек», но зато получаем возможность честно гнуть дальше свою монологическую линию.

Понятно, что в роли переговорных тормозов гораздо результативнее открытые вопросы...

Отметим, что существуют уникалы, способные закрыто ответить на любой вопрос:

- Вы отдаете предпочтение блондинкам или брюнеткам?
- Да!

Информационные вопросы

Вопросы этого типа нацелены на добывание главной информации, позволяющей нам впоследствии сформулировать коммерческое предложение. В нашей ситуации это информация о бизнесе и фирме заказчика, которая дает возможность адаптировать нашу презентацию под его специфику.

Хотя считается, что вопросы этой группы следует формулировать так, чтобы получить развернутый ответ и клиент при этом не мог отделаться сухим «да» или «нет», справедливости ради заметим, что вполне можно использовать и направленные на получение

подтверждения или опровержения, и закрытые вопросы. Именно они обычно используются при анкетировании.

Что касается последовательности информационных вопросов – это, как правило, примерно те вопросы, к которым продавец привык и отполировал за годы продаж. Но если в точности следовать этой рекомендации, то не избежать некоторого повышения голоса; кроме того, он станет гораздо более бесцветным (эффект «затертости»).

Контрольные вопросы

– А с чем, уважаемые господа, живущие в криминализованном обществе, ассоциируется это название?

– С контрольным выстрелом киллера!

– Ну что ж, это вполне нормальная, здоровая и очень современная ассоциация...

Энкельман рекомендовал: «Эти вопросы важно задавать во время любого разговора просто для того, чтобы выяснить, слушает ли нас собеседник, понимает ли или только поддакивает?»

Да, это полезно, чтобы понять, попадают ли наши аргументы в цель, правильно ли мы выбрали коммуникативные инструменты, стоит ли продолжать в том же духе?

Но «белая школа» Майкла Макгалли^[19] только предупреждала о том, что стоит обеспечивать такой ход беседы, чтобы партнер не отвлекался, слышал и понимал нас. Макгалли так и не сознался в том, что часто выгоднее работать именно со слегка очумевшим партнером, который пребывает в трансовом состоянии. Я до сих пор не решил, стоит ли размещать в собственных печатных материалах описание техник общения, которые мы с участниками тренингов иногда изучаем в теме «Жесткие переговорные технологии»...

Вопросы для ориентации

Тот, кому на тренингах приходится комментировать этот тип вопросов, часто начинает с растерянного смеха или шутки о двусмысленности этой «ориентации». Невольно вспоминается двестише, которое принадлежит одному из поэтов XX века^[20]:

*Какие цвета испохабилы –
красный и голубой...*

Но не будем продолжать разговор об изменениях в восприятии подтекста спектра цветов. Отметим лишь, что вопросы для ориентации не только контролируют девиации партнера, но и позволяют получить начальный фактаж для коррекции стиля и техники наших переговоров.

Вот какие примеры приводит Энкельман: «Есть ли у вас еще вопросы по этой теме? Что вы думаете по этому поводу? Понятно ли, какую цель мы этим преследуем?»

Подтверждающие вопросы

Именно с помощью этих вопросов мы реализуем древнейшую технику Сократа: получить от собеседника серию ответов «да», чтобы создать атмосферу согласия или сообщить собеседнику инерцию и облегчить произнесение «да» в ответ на следующий главные вопросы:

- Вы тоже придерживаетесь мысли о том, что...?
- Наверное, вы тоже довольны, что...?

Ознакомительные вопросы

Это разведка персоны.
Не фирмы, а именно *персоны*.

Ознакомительные вопросы позволяют нам или получить общую «персонографию», или познакомиться с производственными или коммерческими предпочтениями клиента.

Встречные вопросы

Это просто. Это по-одесски.

– Вы не подскажете, как пройти на Дерибасовскую?

– А вы сами откуда будете?..

Или:

– Почему у вас в Одессе все отвечают вопросом на вопрос?

– А кто вам такое сказал?

Нужно только помнить, что есть люди, которые таких вопросов на дух не переносят. В общении с ними от встречных вопросов придется или отказаться, или позаботиться о «легенде», позволяющей вполне мотивированно задать все эти вопросы:

– Вот вы спрашиваете, что из всего ассортимента я хочу вам посоветовать... Понимаете, чтобы честно ответить, я просто вынужден вас спросить и об этом, и вот об этом...

Тогда создается иллюзия, что мы не куражимся, а нам действительно нужно предварительное расспрашивание...

Альтернативные вопросы

Больше всего человеку мила воля. А она начинается со свободы выбора, принятия решений.

Если предложить партнеру два или несколько вариантов выбора, то это поможет создать иллюзию свободы выбора. Эта иллюзия может заставить купить и сама по себе.

А его выбор тоже требует времени и дает нам паузу.

Однополюсные вопросы

– О, это сложная группа, – комментирую я на тренингах такие вопросы. – Тут господин Энкельман намудрил. Давайте я буду вас спасать. Ну-ка, спросите меня о чем-нибудь. О чем угодно!

– Вы сегодня завтракали? – интересуется участник тренинга.

– Вы спрашиваете, завтракал ли я сегодня? – отвечаю я.

И после паузы уточняю:

– Теперь понятно?

Однополюсные вопросы – это зеркальное отражение вопроса нашего собеседника. Иногда просто повторение, иногда – с комментариями:

– О, это интересный вопрос!

Или:

– Вы знаете, я продаю уже девяносто пять лет, но мне впервые задают такой умный вопрос!..

И слушатели сразу сами вспоминают тех украинских политических фигур, которые этим приемом пользуются наиболее часто.

– Отличные примеры! Особенно с паном Кравчуком. Да, он, пожалуй, в этом наиболее опытный. Очень редко мне приходилось

слышать, чтобы Леонид Макарович не воспользовался этим трюком и сразу прямо ответил на вопрос журналиста...

Второй случай (когда мы отвечаем не повтором, а комментируем вопрос) можно даже выделить в особую технику. Так поступил и Энкельман, когда назвал эти вопросы замечаниями, которые о чем-то свидетельствуют.

Однополюсные вопросы – это наш спасательный круг.

Однополюсные вопросы позволяют выиграть секунды и частицы секунд, за которые мы сосредоточимся и успеем найти наилучший вариант ответа.

Направляющие вопросы

Эти вопросы могут пригодиться нам в том случае, если мы спешим, а наш собеседник уклонился от темы и цепочка ассоциативных связей уводит его все дальше и дальше. Помните: «Остапа несло...»?

Раскрыть технологию этого приема нам помогут французы: «Вернемся к нашим баранам...»

Провокативные вопросы

«Провокация – мать революции». И вроде бы революция – штука острая и режущая. С ней нужно быть осторожным. Но каждый из нас с таким хотя бы однажды, да встречался. Помните, как продавец, окинув вас взглядом, «неуверенно» вымолвил:

– Может, вам все-таки показать что-то дешевле?..

А вы в ответ сделали этакий купеческий жест – горячо возразили:

– Да я все твое заведение куплю вместе с твоими потрохами! – и решительно достали портмоне...

К провокативным вполне можно отнести закрытые вопросы-«капканы», суть которых лучше всего проиллюстрировать

анекдотичным: «Вы уже перестали наливать с утра шампанским?»
И как вы ответите: да или нет?..

Для комментария двух последних групп вопросов мы используем прямые цитаты из Энкельмана.

Вопросы, открывающие переговоры

«Мастерски поставленный вопрос – это хороший старт. У переговорного партнера появляется заинтересованность, возникает состояние позитивного ожидания.

– Если я предложу вам два способа, с помощью которых из ваших денег можно сделать больше денег, ничем при этом не рискуя, заинтересовало бы это вас?

– Вы позволите мне предложить решение вашей проблемы?»

Вопросы, завершающие переговоры

Цель этих вопросов – завершить разговор. Но их хорошо предварить одним-двумя вопросами, которые нечто утверждают.

– Смог ли я убедить вас, в чем выгода этого станка для вашего предприятия?

– Убедились ли вы, насколько этот прибор прост в эксплуатации?

А потом без дополнительного перехода можно поставить вопрос, который завершает разговор:

– Какой срок монтажа устроит вас больше – 15 ноября или 15 декабря?

– Какой костюм вам упаковать – зеленый или с рисунком?

Или даже вот так:

– Вы действительно согласны или все-таки опрометчиво принимаете мое предложение?

Вообще-то почти безразлично, как и о чем мы спрашиваем. Самое главное – пока оппонент отвечает, мы можем не разглагольствовать, а наблюдать и *думать*.

Вопросы – отличные переговорные тормоза!

Реакция на вопросы

Вместо ответа на свой вопрос оппонент всегда может принять наш законный интерес относительно причин такого вопроса. Это трамплин, который позволяет избежать ответа или оттянуть его момент. Разведку причин, породивших вопрос, можно делать без предисловий, а можно и пояснить: «Вот вы сейчас спросили... Мне очень важно выяснить, почему вам это интересно?»

Люди говорят на разных языках и в прямом, и в переносном смысле слова, и их понимание вещей может быть разным. Так почему мы должны стесняться наших попыток узнать, что именно имеет в виду оппонент:

– Вы спрашиваете, сколько это для вас будет стоить. Но какой смысл вы вкладываете в слово «сколько»? Сколько «сейчас», «потом», «в случае возникновения проблем» или «сколько вообще»? А то, что вы произнесли «для вас», не означает ли, что вы не видите или не хотите учитывать наши затраты? И последнее: почему вы так подчеркнули слово «будет»? Дело в том, что эта услуга включает в себя средства, которые мы вкладывали в разработку проекта на протяжении восьми лет, и мы бы очень хотели, чтобы [бла-бла-бла...].

Из всего этого следуют общие принципы той более рациональной работы с возражениями, которые мы с вами теперь возьмем на вооружение.

1. Принимаем атаку клиентского возражения. Пытаемся ее услышать полностью, со всеми нюансами и интонациями.
2. Притормаживаем ради того, чтобы выиграть время на раздумья, остро нам необходимые в этом столкновении.
3. Внутренне отвечаем для себя на вопросы:

- к каким типам сопротивления может относиться услышанное возражение?

- какие уточняющие вопросы нужно задать клиенту, чтобы получить каждый из наиболее вероятных типов диагноза?

4. Задаем клиенту уточняющий вопрос.

5. Получив окончательный диагноз типа сопротивления, используем те соответствующие приемы противодействия возражениям, описанию которых посвящена остальная часть этой книги.

6. Если затрудняемся с диагнозом, то возвращаемся к пункту № 1.

Теперь сделаем выводы.

Важнейшее правило:

НИКОГДА И НИ ПРИ КАКИХ ОБСТОЯТЕЛЬСТВАХ НЕ ОТВЕЧАЙ НА ВОЗРАЖЕНИЯ, ЕСЛИ НЕ ПОНИМАЕШЬ, ЧТО ЗА НИМИ СТОИТ.

Объяснение правила:

ЛЮБОЙ ОТВЕТ НА ВОЗРАЖЕНИЕ, СМЫСЛА КОТОРОГО НЕ ПОНИМАЕШЬ, – ЭТО ТВОЙ ХОД ВСЛЕПУЮ!

Главная подсказка:

ЕСЛИ НЕ МОЖЕШЬ ОТВЕТИТЬ НА ВОЗРАЖЕНИЕ, ВОЗЬМИ ТАЙМ-АУТ. ИСПОЛЬЗУЙ ПЕРЕГОВОРНЫЕ ТОРМОЗА.

Воистину говорят: чтобы что-то понять, стоит взяться это преподавать. Два года преподавая слушателям технологию Шнаппауфа и все это время примеряя изучаемые приемы к практике реальных собственных продаж, внося новые дополнения в материал, я пришел к необходимости и частичного пересмотра

классификации, и подачи ее с совершенно новым инструментальным наполнением. Те алгоритмы, встреча с которыми ждет читателя далее, на 4/5 – находки, сделанные в собственных продажах, или наработки моего общения со слушателями тренингов.

Алгоритмы противодействия возражениям

Ценовое сопротивление

Описание

Это хорошее сопротивление. Считать его появление ошибкой – грех. Хотя можно использовать и особые приемы, в которых мы можем демпинговать.

Цена должна шокировать, быть всегда высокой! В этом весь смысл.

В самом деле цель бизнеса: драка за цену, ибо задача – извлечение прибавочной стоимости. К великому своему сожалению, не могу вспомнить, кому принадлежит следующая душевная фраза: «Если ты в бизнесе не ради денег или не ради игры, то какого черта ты тут делаешь?»

Цена – главное разногласие продавца и покупателя. Арсенал противодействия этому сопротивлению разнообразен и богат.

Нам очень важно в самом начале почувствовать, есть ли у клиента деньги, ибо если нет и быть не может, то мы нарушим одно из главных правил продаж: «Не пытайтесь продавать нищим!»

Здесь важно заметить, что слова «нет денег», как правило, свидетельствуют о том, что деньги на самом деле *есть*, ибо нет ничего более позорного для деловара-профессионала, чем сознаться в своей финансовой импотенции. То есть, если деньги есть, клиент с очень легким сердцем может сказать: «Нет денег!» А вот если денег действительно нет, то мы с гораздо большей вероятностью услышим любую из тысячи иных отговорок. Это, правда, не касается бюджетников: там нет ни чести, ни совести предпринимательской, там не может быть гонора, заставляющего стыдиться отсутствия денег.

А вот наличие в названии этого сопротивления слова «расходы» мне не нравится. Если человек противится расходам, то деньги, стало быть, у него есть. Он просто считает цену «неправильной». Такова его позиция, которую он не хочет менять. А вот это уже сопротивление изменениям. Поэтому мы с вами впредь, в отличие от Шнаппауфа, будем говорить лишь о *ценовом сопротивлении*.

Надо заметить, что ценовое сопротивление клиента наиболее остро воспринимается рядовым торговым персоналом, работающим по найму. Именно этот тип сопротивления часто порождает конфликты продавцов и их работодателей, в которых продавцы выступают на стороне клиента. Они требуют: «Нам нужно уменьшить цены!» Но хозяин бизнеса уменьшать цены по понятным причинам не хочет и говорит: «есть один способ уменьшить цену – уволить вас и сэкономить на зарплате». Так, за ценовым сопротивлением клиента прячется вечный классовый конфликт работодателя и наемного персонала. А потому в разговоре о претензиях по цене невозможно избежать темы вечного классового антагонизма. Исходя из собственной практики, я был вынужден делать так:

– Дорогие мои продавцы, вы – свободные люди. Игровой стол для своих будней вы имеете право выбирать сами. Если бы вы запустили свой бизнес, тогда имели бы право вводить правило. Но если вы садитесь играть за мой стол – подчиняйтесь моим правилам. В процесс ценообразования моего бизнеса я никому вмешиваться не позволю.

Далее мы убедимся, что иногда от ценового сопротивления выгодно соскользнуть к сопротивлению эмоционального характера, а более уместно – к сопротивлению изменениям.

В отличие от господина Шнаппауфа, обозначившего этот тип сопротивлений под номером два, мы называем его большим местом нормальных продаж. Если мы не мошенники и делаем нормальный бизнес, то именно к этим проблемам должны сводиться главные сложности нашей работы. Вообще все иные проблемы, согласно списку сопротивлений, могут возникать лишь в следующих случаях.

1. Мы пытаемся продавать то, к чему люди пока не готовы или чего они не знают (сопротивление изменениям).

2. Мы пытаемся продавать те технические решения, которые потребителя не удовлетворяют.

3. Мы пытаемся работать на неприемлемых для клиентов условиях.

4. Мы затеяли передел рынка и занимаемся перехватом чужой клиентуры.

5. Мы или наш продукт выводят клиента из равновесного эмоционального состояния.

6. Мы наделали много глупостей, мы подводили клиентов, мы продавали им плохие продукты.

7. Мы делаем ошибки, когда суемся не туда, не к тому и не вовремя.

Если всего этого нет, то возможно *лишь* ценовое сопротивление. Правда, его может не быть и тогда, когда мы не понимаем природу бизнеса и просто не хотим обогащаться...

По крайней мере, подавляющее число вопросов слушателей на тренингах продаж связано именно с этим типом сопротивления.

Мне слишком часто приходится наблюдать за фирмами, чей персонал располагает лишь одним инструментом ценового торга – скидкой. И когда на тренинге мы формулируем десятки способов ответа на требование снижения цены, это для ребят оказывается до удивления радостным откровением.

Не понимаю я этого!

Как можно выпускать агентов, которые вообще не способны вести торг?

Расширение арсенала ценового торга часто способно настолько изменить настроение, градус азарта и куража торговой сети, что только удивляешься: а как же они торговали до сих пор?

В заряде оптимизма, который получают полевые агенты, если их наконец-то решили поучить, кроются не ошибки управляющего продажами. Ему часто просто не до воспитания персонала.

В воспитании персонала – колоссальный резерв завтрашних продаж. В этом – новый рынок, начало настоящих продаж.

Если бы видели глаза и лица группы агентов, которые записали в тетради семь десятков вариантов ответа на клиентские запросы о снижении цены! Это стоит увидеть!

В то же время в большинстве фирм агенты заняты только жалобами о «завышенных» ценах.

У Аркадия Аверченко есть хороший рассказ под названием «Хлопотливая нация». Я часто вспоминаю его, встречая в офисах озадаченных продавцов.

Их хлопоты и возникающие в результате проблемы, которые они получают, связаны с непониманием основополагающих принципов Игры.

В каждом втором корпоративном тренинге ко мне с деловым и умным видом подходят молодые люди с плачем о «глупости» своего руководства. Они жалуются на нерегулярность поставок, на недостаточную рекламную поддержку, на убогость презентационных материалов, на отсутствие хорошего товара и необходимость продавать плохой, на свою униформу, на рабочий график и еще на тысячу бед, обусловленных тем, что их директор или супервайзер чего-то «не понимает». Но чаще всего жалуются на свои слишком высокие цены.

Я спрашиваю:

– Вы хотите в ближайшее время занять место директора или супервайзера?

– Нет, меня устраивает работа торгового представителя, но я хочу, чтобы продажи шли по уму!

И в этом ошибка умничающих ребят.

В каждой игре есть свои правила. Правила существуют:

- для того, чтобы их выполнять;
- для того, чтобы их нарушать.

Выполнение правил фирмы для торгового персонала обязательно во всех случаях, кроме того расклада, в котором «новатор» хочет стать человеком, определяющим правила игры.

Если у тебя нет честолюбивого устремления сделать карьеру и взвалить на себя груз забот управления бизнесом, то лучше не дергаться и не умничать, а выполнять те правила, которые существуют.

Мы живем в мире, который описан, задан, определен множеством разных параметров. Это:

- погода;
- политическая ситуация;
- курс доллара;
- степень опьянения;
- компетенция руководства;
- наши планы на вечер;
- лунные затмения;
- выбор галстука и т. д.

Тьма этих параметров делится на две категории:

- 1) параметры, которыми мы можем управлять;
- 2) параметры, которые нам неподконтрольны.

И есть простой принцип душевной гигиены: «Не терзай себя тем, на что ты не в состоянии повлиять».

Ну не могу я управлять погодой и курсом доллара! Что же мне, иссушать мозг мыслями о том, как их было бы разумно изменить?

Но если я решил расширить сферу своего влияния, то могу всерьез строить планы перехвата контроля ранее не зависящих от меня параметров.

Тогда я покупаю зенитную батарею и начинаю расстреливать грозовые облака. Или планирую теракт на нефтяных промыслах Кувейта, который покачнет мировые цены на нефть и повлияет на курс доллара.

Для того чтобы расширять сферу своего влияния, надо иметь как минимум дерзость. Если ее нет, то избежать «самодурства»

и «глупости» руководства можно, сменив работу. Но такие перемены работы будут, скорее всего, бесконечными. Разумнее, осознав правила игры, хлопотать только там, где ты можешь влиять, контролировать, проявив свои таланты, и выигрывать по существующим правилам.

Во всех иных случаях брюзжание по поводу проблем, не позволяющих тебе всегда иметь все козыри и джокер, является должностным преступлением. Ну а цена – это святое. И определение ценовой политики никогда не входило в сферу хлопот торгового персонала.

За возражениями ценового сопротивления стоят:

- высокая цена;
- боязнь нерентабельности;
- проблемы с финансированием;
- отсутствие денег;
- невозможность увидеть финансовую схему, делающую принятие предложения возможным.

Примеры

- «Наше предприятие слишком маленькое, нам еще пока нет смысла приобретать информационную систему, расходы на нее были бы слишком велики».
- «Понимаете ли, с ценой вашей системы я еще как-то могу согласиться, но меня не устраивает то, что я за каждую услугу должен еще дополнительно платить. Для меня это слишком накладно!»

Противодействие

Еще несколько слов о принципах классификации. В качестве фундамента для новых разработок выбрана схема Рудольфа Шнаппауфа, то есть ему принадлежит почти вся рубрикация верхнего уровня. Названия отдельным приемам (рубрикация нижнего уровня), а также их описание даны мной. Сложнее было с рубрикой среднего уровня, объединяющей приемы в группы.

Вообще-то это головная боль автора, который многие годы пытается создать классификацию коммуникативных техник. Слишком уж разномасштабны элементы этого поля! И хотя очень хотелось бы создать некое подобие менделеевской периодической системы, но дальше шуточного построения пока пойти не удалось.

В противодействии ценовому сопротивлению нами выделены следующие группы приемов.

- Игра цифрами
- Игра временем
- Ценовая комбинаторика
- Игра товаром
- Игра инерцией
- Игра с третьими лицами
- Игра информацией

- Игра инструментами
- Игра эмоциями
- Тактические приемы противодействия
- Игра словом
- Игра страхами
- Прочее

Такая рубрикация позволяет сделать небольшой шаг к той классификации коммуникативных техник, которая когда-нибудь будет создана.

Играем цифрами

В этой группе приемов мы занимаемся арифметикой. Тут мы играем цифрами – вчерашними, сегодняшними и завтрашними. Мы складываем, вычитаем, делим, умножаем, сравниваем. Все это делается для того, чтобы нашу цену уменьшить или создать иллюзию ее незначительности, а также для того, чтобы подготовить цифровой фактаж для сравнения и для обнаружения способов клиентского преодоления нашей ценовой планки.

Прием № 1. Дробление

Во все века продавцы старались любой ценой, всеми правдами и неправдами найти возможность в разговоре о цене оперировать наименьшими цифрами. Так позаимствуем у них технику дробления!

Мы будем дробить цену на:

1) сроки пользования нашим продуктом;

2) количество клиентских пользователей нашим продуктом.

– Сколько стоит этот автомобиль?

– Пятнадцать тысяч.

– Он без единой проблемы отбегает пять лет. Им пользоваться будут три члена семьи. Выходит по тысяче долларов на человека

в год. То есть каких-то 30 центов за каждый из восьми рабочих часов на человека. За этот час бензина уйдет на три доллара, а мы торгуемся о 30 центах за машину? Батенька мой, да ведь это смешно!

Если речь идет не о продаже машины частному лицу, а партии сыра – сети гастрономов, то делим на число гастрономов и на срок, в течение которого они будут обеспечены нашим сыром. Арифметика проста, наглядна и очень эффективна.

Прием № 2. Извлечение дельты

Найдите разницу между его и вашей ценой. Так мы поступали, используя прием «Ваша цена!». А теперь сделаем это в иных целях.

Нам есть смысл говорить не о цене, а о *разнице* между нашей ценой и теми деньгами, с которыми покупатель готов расстаться. Обычно эта разница меньше цены.

Соответственно складывается следующий диалог:

- Сколько просите за телевизор? – спрашивает клиент.
- Восемьсот.
- Ого!

Отвечаем банальным вопросом:

- А сколько дадите?
- Ну хоть шестьсот...

Ага – разница составит двести. Все! Теперь мы можем играть не большой цифрой (800), а малой (200). И это уже дает нам право заявить:

– Родной! Тебе надо добавить всего двести, чтобы ты получил именно то, что тебе надо!

Прием № 3. Дробление дельты

Используя прием «Дробление», мы делили общую сумму сделки на сроки пользования и количество пользователей. Теперь мы будем делить на те же делители разницу между нашей ценой и суммой, которую готов отдать покупатель.

Если использовать предыдущий прием с телевизором, то вместо фразы: «Родной! Тебе надо добавить всего двести, чтобы ты получил именно то, что тебе надо», – мы с чистой совестью можем сказать: «Родной! Так в расчете на одного члена семьи тебе надо добавить всего один цент за день, и ты получишь лучший для тебя вариант!» Эти цифры – для расклада, в котором наш телевизор проработает пять лет, а в семье у клиента десять человек...

В некоторых сделках в качестве делителей будут использованы количество клиентских пользователей, число его клиентов, моточасы, число торговых точек, рабочие дни, байты переданной информации, количество испеченных пирожков и так далее.

Прием № 4. Разделение цены

Здесь делим цену на стоимость реальных или виртуальных частей нашего продукта.

Вот варианты разделения цены:

- 1) цены оборудования и комплектующих;
- 2) стоимость товара и доставки;
- 3) стоимость товара, растаможки и лицензирования;
- 4) цены без расходников плюс минимум расходных материалов;
- 5) вариант с двигателем и без него;
- 6) с НДС и без него.

Какой в этом смысл? А это реализация стремления оперировать меньшими цифрами. Чтобы обставить рабочий кабинет, сходите в мебельный салон. Вы там увидите цену стола, приставки, тумбы, шкафа, этажерки, кресла и лампы, но не увидите суммарной цены.

Включают ли ваши конкуренты стоимость подразумеваемой разгрузки? Доставки? Сборки? Настройки? Послепродажного сервиса?

Вот отель. Вы уверены, что в цену номера включена парковка и охрана авто, перемена белья, доставка ресторанного заказа в номер, свет, вода и воздух? Если помните, именно в таком отеле, где при смешной стартовой цене нужно было платить за каждую мелочь, приютили и обобрали героев бестселлера Н. Носова «Незнайка на Луне»...

Прием № 5. Фальшуступка

Помните, как в сказке братец Кролик умолял братца Лиса:

– Ты можешь со мной сделать все, что угодно: разорвать, утопить, но только не бросай меня в терновый куст!

Вы уже вспомнили, что братец Лис не стал его ни разрывать, ни топить, а швырнул именно в терновый куст, который братцу Кролику был родным домом? То есть атакующей стороне напомнили о фальшивой ахиллесовой пяте.

Делайте фальшуступки вашим клиентам!

Заставьте их поверить в то, что самое трудное и неприятное для вас – не дать скидку, а изменить сроки поставки, цвет заказанной модели, обеспечить праздничную упаковку, дать примерить или выполнить доставку. Людям свойственно добиваться от ближних выполнения того, что для них наиболее неприятно.

Принцип фальшуступки когда-то по-своему сформулировал выдающийся дипломат советской эпохи Андрей Андреевич Громыко: «Вначале требуй по максимуму!» И это на долгие годы стало одним из основополагающих принципов советской дипломатии. Вот, кстати, его «три золотых правила дипломатии сверхдержав»^[21].

Первое. Требуйте по максимуму и не стесняйтесь в запросах. Требуйте то, что вам никогда не принадлежало.

Второе. Предъявляйте ультиматумы. Не жалейте угроз, а как выход из создавшегося положения предлагайте переговоры. На Западе всегда найдутся люди, которые клюнут на это.

Третье. Начав переговоры, не уступайте ни на шаг. Они сами предложат вам часть того, что вы просили. Но и тогда не соглашайтесь, а выжимайте большее. Они пойдут на это. Вот когда получите половину или две трети того, чего у вас не было, тогда можете считать себя дипломатом...

Фальшуступкой может быть все что угодно: от инсценирования того, что ради клиента мы отбираем товар, отложенный для кого-то другого, до придумывания любых проблем на пути начавшейся продажи.

В идеале это доведение клиента до того состояния, когда не мы, а уже он предлагает нам взятку.

В принципе, так делались продажи в годы советской власти...

Прием № 6. Как нам обмануть тарифы

Когда-то мне довелось перекраивать прайсы рекламного агентства, которое обладало эксклюзивным правом продажи рекламных площадей одной из киевских городских газет. Я постарался максимально усложнить систему скидок и наценок, а в дополнение к арсеналу моих рекламных агентов подготовил лист под названием «Как нам обмануть тарифы».

Это сделано было с единственной целью: я хотел настолько усложнить для клиента любые попытки разобраться в тарифах, чтобы он надеялся только на агента, которому отводилась роль Сусанина. Дело в том, что специфика издания позволяла продать клиенту гораздо больше, чем он мог бы взять, изучая прайс самостоятельно.

Агентов снабдили прекрасными рекламными материалами, выполненными в эффектных полиграфических техниках, а лист-провокация был набран неряшливо, распечатан на слабеньком матричном принтере и размножен на плохой серой, «лохматой» бумаге. Агенты, продемонстрировав запутанность тарифов, успокаивали клиента:

– Я вам помогу. Я даже сделал специальную схему. Вот смотрите: тут в таблице представлены оптимальные варианты такой игры

наценками и скидками, чтобы при равном бюджете получить максимальные возможности...

Да, провокационный лист служил еще одним водоразделом между моими интересами и интересами рекламодателя, зато он сближал клиента с моим агентом, а значит, работал на рост моих продаж!

Прием № 7. Дорогая выборка

Этот прием основан на игре с выборкой наиболее дорогих позиций конкурентного круга. Что это значит?

По каким-то позициям наши цены выше, чем у конкурента, по каким-то – ниже.

На тот случай, если покупатель заведет разговор о «более низких ценах конкурента», мы можем заранее сделать выборку из прайса конкурента только по тем позициям, по которым его цены выше. Эту распечатку мы и продемонстрируем клиенту, когда он упрекнет нас во вздутии цены. О тех позициях, по которым мы конкуренту проигрываем, в случае маловероятного разоблачения можно сказать: «О! А я этого и не знал...»

Прием № 8. Обыграй рентабельность приобретения

Проведи вместе с клиентом анализ всех факторов, свидетельствующих о выгоде и пользе приобретения.

С подобным предложением уместнее обращаться к тем, кто склонен считать себя человеком аналитического склада ума, а также к тем, на чьем профессиональном апломбе можно сыграть.

Для начала можно даже воспользоваться имиджем «ученика», который либо ищет совета у «мэтра», либо пытается проверить свои умозаключения с опытным наставником.

При таком подходе крайне редко ставка делается на то, что удастся что-либо доказать.

Гораздо эффективнее приложить усилия к тому, чтобы идея о рентабельности предложения родилась у клиента без твоего видимого прессинга.

Возможны два направления:

1) демонстрация прибыльности, которая будет обеспечена приобретением;

2) демонстрация ожидаемой экономии.

В первом варианте хорошо работают гарантии быстрого достижения рубежа окупаемости, во втором – суммирование экономии для получения месячных и годовых цифр, после чего полученные цифры можно сравнивать как с ценой единицы его продукции, так и с зарплатой его уборщицы.

Для доказательств можно ссылаться на цифры, полученные после аналогичного приобретения иными твоими клиентами. Важно, чтобы нынешний клиент идентифицировал себя с теми, о которых ты говорил. Поэтому, реализуя такой подход, можно направить усилия на то, чтобы клиент признал, что его коммерческая деятельность аналогична бизнесу клиентов А и Б.

По возможности при аргументации стоит избегать словосочетаний «шанс сэкономить», «получаете возможность сэкономить» и т. д. Стоит поискать более свежие словесные формулировки.

Важно иметь в виду, что процедура демонстрации рентабельности вполне может носить обучающий характер в том случае, если клиенту придется доказывать то же самое своему руководству. Таким образом, стоит учитывать, что в этом разговоре сегодняшний твой собеседник, выступая уже на твоей стороне, сможет использовать те цифры и факты, которых у тебя в распоряжении пока нет. Поэтому, вербуя такого союзника, попытайся эти цифры получить до или во время разговора.

В доказательстве рентабельности, кроме сравнения бизнеса клиента с иными, можно задействовать также:

- эксперимент – пусть возьмет попробовать при условии замера результатов;
- аргумент «от противного» – «если не это, то что?» и «если мы не поступим так, то что же тогда будет?!»;
- переход от общего к частному – «так решаются проблемы этого типа»;
- переход от частного к общему – «эта беда, из-за которой существует проблема, решается следующим образом...».

Доказывая рентабельность, следует учитывать, что успех жестко завязан на твою убедительность, удачность имиджа и соответствие твоего статуса тем заявлениям, которые ты делаешь.

Чем дольше вы с клиентом знакомы и чем более он привык к вам, тем легче будет доказывать. Лучше провести пять лишних контактов, чем позволить клиенту жестко заблокироваться от твоего предложения уже при первом разговоре!

Стоит предварительно заставить клиента согласиться с несколькими малозначимыми второстепенными тезисами. Чем **больше отыщется** у нас общего, тем доверительнее будет воспринята наша аргументация.

Следует позаботиться о том, чтобы у оппонента имелась возможность «сохранить свое лицо», а также о том, чтобы «ломать» его без подчиненных-свидетелей – иначе клиент будет сопротивляться не нам, а тому, чтобы только не упасть их в глазах.

В ходе разговора большее внимание стоит уделять не своей безошибочной аргументации, а реакции клиента на отдельные тезисы; нужно постоянно отслеживать «обратную связь» для оперативной коррекции своей аргументации.

Иногда обнаруживается, что для оппонента непонятным остался незначительный, но не позволяющий принять всю нашу аргументацию нюанс.

Часть аргументов, а тем более их эмоциональную составляющую, вполне можно подать невербально: уверенной мимикой, жестикуляцией, тем более что при возникновении проблем нашу «невербалику» гораздо труднее «пришить к делу»...

При возможности допустите в своей аргументации незначительную брешь, которая позволит клиенту утолить жажду покритиковать.

Хорошо работает и уведомление клиента о том, что существует какой-нибудь незначительный недостаток: «наряду с высокой рентабельностью прибор имеет не слишком привлекательный дизайн этикетки на задней стенке».

Ни в коем случае не стоит выкладывать самые убойные аргументы с самого начала! Используйте необходимую артподготовку, а иногда и инсценировку. Вот короткий совет Екатерины II Григорию Орлову, который может пригодиться и вам: «Помни: в дипломатии нельзя начинать с того, чем необходимо переговоры заканчивать! Не спутай же начало с концом, а конец с началом...»

Подумай о том, как ограничить количество своих аргументов. Их не должно быть слишком много – иначе ты аргументацию девальвируешь.

При отсутствии сильных доказательств используй принцип знаменитого римского учителя красноречия Квинтилиана: «Несильные аргументы подкрепляют друг друга. Лишенные значения качественно, они убедительны количеством – тем, что все подтверждают одно и то же обстоятельство».

Не старайся доказывать большее, если можно ограничиться доказательством рядовым. Ввиду отношения Филиппа Филипповича Преображенского к советским газетам (помните роман Булгакова «Собачье сердце»?) не стоило бы при нем расхваливать качество такого рекламоносителя, но вот заявление: «Ваше объявление в этой

дрянной газетенке сработает отлично!» – могло бы вызвать нужный эффект. Ведь давал же он объявления о поисках квартиры для Шарикова!

Если твои доказательства рентабельности отвергаются, то как минимум выясни, какую ошибку ты делаешь. По крайней мере, проверь: с ценовым ли сопротивлением ты имеешь дело?

Прием № 9. «Осмечивание»

Вместе с клиентом пройди по своей смете:

– Гляди, родной, по такой цене я это в Лапландии покупаю. Вот сколько тянет транспорт, вот – растаможка, вот – взятки, вот – расфасовка, а вот те смешные копейки, которые я имею. Получается – почти в минусах. А ты еще требуешь скидки? Да имей же ты совесть!

Обратите внимание, что от приема «Обыгрывай рентабельность приобретения» этот отличается лишь тем, что, играя с рентабельностью, мы считаем деньги в кармане клиента, а в текущем приеме – публично пересчитываем деньги в кармане своем... Вот и вся разница.

Прием № 10. Избегаем округленных цифр

Наверное, об этом можно было бы сказать вообще без комментариев.

Понятно, что цифры с нулями воспринимаются как «среднепотолочные»: задумчиво закатил глаза в потолок и наобум брякнул: «Сто тысяч!» Цены со знаками после запятой воспринимаются как высчитанные, выверенные, неслучайные.

И почти все равно – это будет 999 или 1002 рубля. Лишь бы число не было вызывающе круглым. Кстати, об округлениях...

Клиента возмутило, что при покупке сырья стоимостью 2,246 за килограмм продавцы посчитали ему общую сумму, округлив цену до 2,25:

– Почему 2,25, а не 2,24?!

Ему объясняют правила:

– Цифры после пяти мы округляем в большую сторону...

Клиент возмущенно:

– Так ведь еще нет пяти! Еще только половина пятого!

И напоследок: избегая округленных цифр, желательно учесть наш следующий прием, являющийся по своей сути частным случаем описанного.

Прием № 11. \$99,98

Старый-старый трюк – давать цены вот так: \$99,99.

Покупатели над этим смеются уже несколько столетий. Но сегодня некоторые продавцы этого приема стесняются: «Ах-ах, люди это уже раскусили...» Повторяю: люди раскусили это давным-давно! А продавцу есть смысл хвататься за любую возможность создать иллюзию меньшей цены. Потому что сверхзадача продавца – помочь клиенту найти оправдания его транжирству!

Пусть последняя цифра все-таки будет не «9». Восприятие ценника немного улучшается, если это любая иная цифра. То есть \$99,98 лучше, чем \$99,99.

Между прочим, у американцев есть особый повод использовать ценники типа «\$999». В соответствии с их законами \$1000 переходит в уже иную налоговую категорию...

Прием № 12. Курс 5,173

Банальный шаблон зрительного восприятия...

Если сегодня для всех привычный валютный курс составляет 5,74 единицы, то найдутся те, кто в суете и спешке повседневной жизни воспримет висящий ценник с надписью «5,176» как отражение чуть более высокого курса.

Да, это мошенничество, но... Но подобное позволяют себе в своих сетях пунктов обмена валюты такие банки, до которых нам с вами не

дотянуться. Неужели вы на такое еще не попадались?

Понятно, что у тех, кто использует такой обман, скидок не просят: ведь цена у них и так «пониже»...

Прием № 13. Аргумент выгоды большей цены

Традиционно при общении с посредниками хорошо работает аргумент:

– При одной и той же наценке на нашем дорогом товаре вы сможете заработать больше.

Или:

– При одном и том же количестве продаж на единице нашего дорогого продукта вы заработаете больше.

Можно обыгрывать экономию его торговых площадей: дорогие товары повышают экспозиционную стоимость.

Можно петь песни о повышении среднего статуса его клиентуры, если он начнет брать наш более дорогой товар.

Наш дорогой товар также снизит его расходы на транспортировку одного рубля.

И вообще, золотыми слитками торговать приятнее, чем ватой...

Прием № 14. Разоблачение цены конкурента

Работа с темой конкурентной продукции пикантная и тонкая. Здесь нельзя переборщить.

Но разоблачение цены конкурента – это повседневная практика бизнеса.

Если клиент, требующий скидки, ссылается на цены вашего конкурента, попробуйте показать хитрость конкурентной цены: как

этот мошенник прячет и относит дополнительные расходы клиента на то время, когда контракт уже будет подписан:

- Так у него ведь без НДС.
- Так у него ведь без гарантии.
- Так у него ведь свиная отбивная из капусты!

Однажды я был свидетелем показательного шоу – публичного уничтожения пуховых курток конкурента. В магазине одежды продавцы порезали куртки большими ножницами – кромсали спины и рукава! Имя конкурента, правда, не называли, но объявляли: «А вот из чего сделаны ДРУГИЕ куртки!..» А все ради того, чтобы показать, что у конкурента в куртках не пух, а синтепон. Я только через пару дней узнал, что накануне вся фирма сутки занималась шитьем – из добротных курток конкурента вынимали гагачий пух и начиняли их тем самым синтепоном, который должен был посрамить конкурентную продукцию!

Прием № 15. Из одних рук – все что надо

В ответ на возражения мы можем играть на полноте нашей ассортиментной линейки – моделей или сопутствующих продуктов.

Это выгодно: у одного поставщика брать большой объем и пользоваться максимальными скидками. Удобно также иметь дело не со множеством людей и контрактов, а с одним.

Удобно разгружать одну машину или один раз открывать склад, удобно один раз выставлять магарыч грузчикам. При одном поставщике даже налоговики у тебя меньше времени отнимут.

Показывая ценность такой схемы, можно и уходить от просьб о скидке, и выводить на объемы со скидками, и отшивать от наших клиентов конкурентов, поставляющих им то, что могли бы поставлять мы.

Прием № 16. Сравнить «удельные стоимости»

«Удельное» – или княжество, или что-то из школьной физики (теплоемкость или теплопроводность)... Но этим понятием можно пользоваться и в аргументации продаж.

Две газеты предлагают свои рекламные площади. «Вечерний Урюпинск» продает полосу по 7 тысяч долларов при тираже 3 тысячи экземпляров, а «Богема Удмуртии», выходящая 24-тысячным тиражом, – по 12 тысяч. Чья площадь дешевле?

Давайте считать, сколько в каждом издании стоит доставка одной полосы до одного реципиента. В «Урюпинске» это обойдется в 2,33 доллара, в «Богеме» – 0,5 доллара, то есть в 4,66 раза дешевле. А если формат «Богемы» не А3, как у «Урюпинска», а А2, то удельная стоимость рекламы в «Богеме» оказывается дешевле почти в десять раз!

В расчетах можно оперировать стоимостью доставки одного квадратного сантиметра газетной рекламной площади до одного читателя, задействовать индекс читаемости (сколько человек прочитает один номер), вводить поправки на запоминаемость черно-белого и цветного объявления, использовать коэффициенты привлечения внимания к рекламному объявлению в зависимости от его места на полосе и т. д.

Для водки можно ввести в игру стоимость смертельной дозы, для компьютерных винчестеров – соотношение цены одного гигабайта и скорости доступа, для ортопедических матрасов – цену одного подпрыгивания на этом самом матрасе, что будет характеризовать износоустойчивость...

Ваше арифметическое творчество не ограничено ничем!

Прием № 17. Игры с налогами

Приобретение некоторых товаров дает потребителю некоторые послабления.

Аналогично позволяют маневрировать налоговыми расходами особые формы расходов: благотворительность, приобретение средств производства, работа с товарами, не облагаемыми налогом на добавленную стоимость, национальное книгоиздание и образование, «вклад в культуру» и т. д.

Все это может быть хорошими способами для аргументации наших продаж в случае причастности нашего бизнеса к каким-либо льготным зонам.

Прием № 18. Законность трат

В некоторых товарных зонах хорошим ходом является аргументация законности предстоящих клиенту трат.

В бизнесе существуют постулаты, регламентирующие стандартные расходы:

- 10 % прибыли следует тратить на безопасность;
- 15 % прибыли следует тратить на рекламу.

Мне самому иногда приходится удивляться тому, сколь мало в сравнении с «нормой» я трачу на свою рекламу. И когда это обнаруживаешь, пойти на дополнительные расходы становится гораздо легче.

Какие цифры в качестве обычных норм вы можете задействовать в своих продажах?

Прием № 19. Сравнение

Дорого? Но в сравнении с чем? Ведь «просто дорого» не бывает.

С чем будем сравнивать нашу цену?

С зарплатой клиента?

С ценой бутылки водки? Или с тем, сколько стоила поллитровка в 1965 году?

Со стоимостью «съедаемой» их офисом за месяц бумаги?

Или с тем, на какую сумму они выжигают бензин?

Если помните этот веселый мультфильм, длина удава в попугаях гораздо больше, чем длина удава в мартышках.

Вывод: для того чтобы помочь клиенту правильно оценить нашу цену, нужно найти правильный метр, правильный эталон.

И еще: вопросы, позволяющие выяснить, по сравнению с чем наша цена кажется клиенту высокой, вполне допустимы. Более того – необходимы. Вот только интонацию надо найти правильную: я часто сталкивался с продавцами, которые ошибались в интонировании этого и родственных вопросов.

Кстати, здесь уместно вспомнить и о том, как продавцы допускают ошибку, говоря не о «высокой», а о «дорогой цене»...

Прием № 20. Аналогия с клиентской ценовой политикой

Ты продаешь такому же деловару, как сам?

Так покажи, что клиент задрал собственную цену так же бессовестно, как и ты.

– Если я приду в твой магазин, ведь мне не дадут никакой скидки. Такая просьба просто удивит. Ты продаешь на 40 % дороже, чем я, но просишь скидку. Имей совесть, человек!

Сбор информации о собственной торговле клиента всегда чрезвычайно полезен.

Иногда простое напоминание о его победе в недавнем тендере Министерства обороны и вопрос о секрете такого успеха может

остановить и сделать лишним самый ожесточенный торг. Выписывая счет, нужно будет лишь восторженно и внимательно слушать.

Играем временем

В этой группе приемов мы задействуем игры с выбором времени подачи цены и со сроками клиентского платежа, играем этапностью его проплат и занимаемся связанным с временными играми трюкачеством.

Прием № 21. Только не «сразу»

Слишком частой проблемой как на переговорных тренингах, так и в живых продажах является спешка. Вот и поговорим о том, как бороться со спешкой, реагируя на возражения. Для настоящего «боевого говоруна» умение промолчать необычайно важно.

Когда можно отвечать на возражения оппонента?

Может быть несколько вариантов.

- Как только – так сразу.
- Потом.
- Никогда.
- Анонс.

Человек иногда оказывается в состояниях, которые ему очень тяжело контролировать. Одно из них – эмоциональный всплеск. Для того чтобы спохватиться и сообразить, что «бортовые системы» работают с перегревом, бывает мало даже подсказок близких людей. Тут нужны какие-то иные «напоминалки». Найти их и научиться ими пользоваться не всегда легко.

Самое трудное – сохранить за собой контроль и вовремя спохватиться. Ой! Разговор (или собеседник) заставил меня свалиться на шаблоны, на стереотипы, на заготовки, на сценарий, на тысячекратно проговоренное... «Я перестал думать! Я начал

работу на автопилоте. Я зомби. Мной сейчас очень легко управлять...»

Сохранению контроля способен помочь спутник. На тренингах я это описываю так:

– Мы вот с Сергеем можем договориться и теперь продавать мои тренинги вдвоем. Я на встречах буду работать и вести разговор, а задача Сергея – только наблюдать за мной и следить, чтобы я избегал шаблонов. Например, клиент возражает мне примерно так: «Нет, тренинг мне не нужен. У меня есть книжка». Я могу избрать шаблонную реакцию: «Так ведь живой тренинг – это совсем иное!» То есть я увлекся и «включил автомат». Но Сергей от своего контроля не отвлекается и дергает меня за рукав или щиплет за локоть. Так поступает тревожный сигнал: «Стоп! Зомби, остановись! Ты перестал работать, вместо тебя сейчас работают привычки, шаблоны, стереотипы». И мне это поможет. Я тогда снова из зомби превращусь в Деревицкого, включу мозги и задам вопрос: «А какая книжка у тебя есть?» Вдруг у клиента не моя «Школа продаж» или «Охота на покупателя», а, например, «Муха-цокотуха» Корнея Чуковского? Ведь благодаря такому знанию у меня появятся новые возможности?

Но вдвоем ходить на переговоры слишком накладно. Дорого. Не во всяком бизнесе можно такую роскошь позволить. Значит, нам нужны иные «напоминалки». Сергей дергал меня за рукав и щипал за локоть. Стало быть, вполне довольно напоминания механического. Им часто пользуются в жизни.

Если человеку нельзя пить, а он видит полный стакан, то все правила из головы испаряются. Но равнодушный спутник способен помочь: даст по рукам и гаркнет:

– Поставь стакан! Тебе пить нельзя!

Но если механическая «напоминалка» может быть живой и любящей, то не бывает ли «напоминалок» совсем механических? Оказываются, бывают.

Если у вас есть дети, то вы знаете, как тяжело отучить их от привычки сутулиться и контролировать собственную осанку.

Тычешь ему пальцем в спину и зудишь годами: «Выпрямись! Не сутулься!»

Вместо этого можно купить в аптеке специальные ремешки, которые надеваешь на плечи, и на спине оказывается колючка. Если ребенок ссутулится, то ремешки натянутся и колючка напомнит: «Выпрямись! Не сутулься!»

Для тех, кто доводит своих родных храпом, продаются специальные ремешки на голову. Ведь человек обычно храпит только лежа на спине. Специальный антихраповый ремешок, который надевают на голову, имеет колючку на затылке – ты вынужден спать не на спине. Вот так мучишься полночи, потом встанешь, выкинешь эту повязку с балкона, ляжешь – и вольготно храпишь уже до самого утра!

Я очень долго искал инструмент, с помощью которого можно научить продавцов не спешить и умудряться контролировать свое состояние. Мне нужна была какая-то подходящая механическая «тормозилка». Подсказку дали разведчики.

– Как вы думаете, важно ли для разведчика умение контролировать свои эмоции? – спрашиваю я у тренинговой группы.

– О, да!

– Правильно. Если утратил контроль над собой, то рискуешь случайно сболтнуть лишнее. И провалишь себя, друзей, всю агентурную сеть. Помните, как в знаменитом телесериале по одноименному роману Ю. Семенова «Семнадцать мгновений весны» Кэт перед родами волновалась о том, чтобы кричать от боли лишь по-немецки? И конечно, разведчиков всегда пытались научить умению контролировать свои эмоции. Но оказалось, что в этом деле правила просто не помогают. Даже если написать их крупным шрифтом на обложке конспекта и обвести жирной рамочкой.

По этой же причине и при работе с клиентскими возражениями эмоционального характера ни в коем случае нельзя пытаться обращаться к логике партнера.

Сколько полушарий содержит мозг большинства людей? Правильно, у многих по два. Известно, что одно из полушарий нашего мозга контролирует эмоции, второе – разум. Когда человека охватывают эмоции, то полушарие, контролирующее разум, просто отключается. То есть у твоего эмоционально возбужденного собеседника сейчас просто нет инструмента, способного работать с твоей логикой, твоими фактами, цифрами, доводами...

Разведчики использовали кинокамеру. Они решили зафиксировать, что курсанты делают тогда, когда ими овладевают эмоции.

Вот что делаете вы, если начинаете горячиться и волноваться? Может быть, суете руки в карманы брюк? Тогда вам поможет канцелярская кнопка. Ее нужно так пришить к верхнему срезу кармана, чтобы при попытке сунуть руку в карман вы натыкались на кнопку, – острием внутрь.

Если, начиная волноваться, вы скрещиваете руки на груди, то можно воспользоваться булавкой на боку: при попытке скрестить руки она должна уколоть кисть. Разведчикам для этих целей на грудь рубахи нашивают кусок мокрой ткани.

Нечто подобное используют и топ-модели. Я так на тренингах и спрашиваю:

– Где топ-модели носят монетку?

Начинается перебор вариантов:

– На голове...

– Нет. Это йоги носят камешки на голове, но, правда, тоже ради выработки правильной осанки.

– Под пяткой...

– Также нет. Под пятку кладут монетку студенты, чтобы хорошо сдать экзамен. Буратино, тот вообще носил свои золотые во рту...

Для выработки эффективной осанки («правильно держать попку») они носят пяточок зажатым между ягодицами. Ради хорошей осанки ягодичная группа мышц всегда должна быть напряжена. Ты потеряла контроль за осанкой – расслабилась. И монетка сразу падает.

Механический «напоминатель»... (Кстати, когда я спрашиваю у тренинговой группы о том, где находится пяточок, то чаще всего правильно отвечают мужики.)

На принципе механических «напоминателей» построена и моя система напоминания о том, что не стоит спешить с ответом на клиентские возражения. Сейчас расскажу подробнее, но для начала возразите мне. Попробуйте очень эмоционально сказать:

– Чушь все это!

А теперь сопроводите фразу каким-то очень выразительным жестом:

– Чушь все это!

Какой вы сделали жест? Не так важно, каким он был. Главное то, как были расположены пальцы ваших рук друг относительно друга. Разжаты или сдвинуты?

Большинство людей, жестикулируя в ответ на возражения, раздвигают пальцы рук. Если это так, то в работе с возражениями клиента притормаживать вам поможет обычная канцелярская скрепка.

Ее надо зажать между средними фалангами указательного и среднего пальца. Удобнее – в левой руке, чтобы правая могла выполнять другую работу, например, вести записи.

Теперь в ходе переговоров или продаж при импульсивном реагировании на выпад, возражение или вопрос оппонента любая ваша уступка эмоциям вызовет жест, в котором пальцы попытаются раздвинуться, и скрепка выскользнет. Но она выскальзывает не всегда. Иногда даже легчайшего шевеления скрепки между пальцами вполне достаточно для того, чтобы спохватиться: «Стоп! Мне нужно срочно взять себя в руки!»

Вот клиент возражает: «Нет, тренинг мне не нужен. У меня есть книжка». Я могу попробовать ответить эмоционально: «Так ведь книжка – это совсем не то!» Но при этом я сделаю импульсивный

жест, в котором пальцы моих рук раздвинутся. Скрепка вылетит и мне напомнит: «Стоп! Не смей отвечать на клиентские возражения никакими импульсами! Не надо падать в омут эмоций. Надо остаться в поле разума и логики и задать ему какой-нибудь спокойный вопрос. Нам с тобой сейчас позарез нужна хоть какая-то дополнительная информация!»

Редко, но бывает так, что на тренингах после моих слов о том, что «при импульсивном реагировании пальцы раздвигаются», кто-то, ухмыляясь, демонстрирует распальцовку. Тогда я говорю:

– Нет! А вот это совсем другое. Кстати, знаете, что такое «пальцы веером»? Это старинный сакральный оберег, защитный знак. Может быть, вы видели в каком-нибудь японском фильме – ниндзя садится на вершине горы и начинает крутить разные комбинации из пальцев? Славянский вариант – сложить пальцы «козой» – это дуля, то есть кукиш. Еще в 1979 году на курсах вождения инструктор научил меня интересному фокусу. Вот ты летишь по трассе и видишь, что впереди гаишник. Тогда измеряющих скорость радаров не было, инспекторы измеряли скорость на глаз, но тоже можно было почувствовать – демонстративно тормозить уже поздно. И вот инструктор мне втолковывал: «Правая рука у тебя лежит на рычаге коробки переключения скоростей. Так вот ты скрути пальцами этой руки дулю. Поднимать ее выше торпедо и демонстрировать комбинацию пальцев в ветровое стекло не надо. Пусть рука остается там же, на рычаге...» Я много раз пробовал. Мистика! Но помогает...

Меня всегда интересовало, сколько же времени нужно носить скрепку между пальцами, чтобы выработался навык удерживать себя от импульсивных срывов.

На протяжении многих лет после каждого тренинга работы с возражениями один или два участника программы писали мне по электронной почте: «Александр Анатольевич, спасибо вам за скрепку! Она мне не нужна: навык удержания себя от импульсов уже выработан!» Я сразу переспрашивал: «А сколько же вы носили эту скрепку?» Кто-то месяц, кто-то три. Прошлой зимой я подытожил

все полученные ответы. Средний рубеж, после которого мы уже умеем контролировать импульсы, – это полтора-два месяца.

То есть такая «охранная система» станет ненужной всего через месяц. За это время вы приобретете навык взвешенного выполнения переговорных ходов. Должен сознаться, что сам я носил скрепку не полтора-два, а целых четыре месяца. Я, наверное, свехимпульсивный человек. Хотя есть спокойные люди, которым вообще никакая скрепка не нужна – они и так запомнят, что на клиентские возражения следует отвечать не заготовками, а вопросом, позволяющим понять истинный смысл клиентских претензий, и научатся этому.

Кстати, когда после целого рабочего дня таких тренировок со скрепкой (в живых и в телефонных контактах) вы уже отправляетесь домой, то пусть эта скрепка остается там, где была в рабочие часы. Я бы даже посоветовал засунуть по две скрепки между всеми пальцами рук! И ног тоже. Это потому, что в семейном общении такой навык даже гораздо более полезен и ценен, чем на работе, – удержаться от импульсивного реагирования на слова партнера и пытаться понять его истинные позиции и состояние. Но в первом браке этого обычно не понимают. Поэтому просто поверьте мне. Я уже в счастливом втором браке...

Есть еще одна причина для борьбы с собственными импульсами. Иногда на тренингах я дохожу до вот такой грубости:

– Друзья! Помните рисунок инфузории-туфельки в учебнике биологии за восьмой класс? Эдакий лапоть на полстраницы – с ресничками по периметру. Если под микроскопом к ней прикоснуться иголкой – она ресничками иголку оттолкнет. Реагирует. Нам в деловых переговорах нельзя просто реагировать! Нельзя ограничиться только рефлексом! Мы должны успевать еще и думать. Почему вы не думаете?! Вы только рефлексивно отбиваете мои полемические атаки, но не хотите отвоевать свое право на думание! Ведь вы же не инфузории!

Я искал в Сети описания инфузории и нашел слова, которые помогут выразиться еще жестче: «рефлексы инфузории не позволяют ни даже увидеть предмет, ни осознать реалии внешнего мира и своего собственного тела – только лишь рефлекторно отреагировать». Но мы ведь должны быть способны на большее!

Прием № 22. Никогда

Слушатели моих тренингов часто удивляются тому, из каких фильмов и книг я черпаю иллюстрации приемов техники продаж. Они этих фильмов не помнят, а книг, на которые я ссылаюсь, часто не читали. И я уже привык произносить фразу: «А сейчас старомодный Деревицкий приведет вам допотопный пример из очень древнего фильма...» И почему новое кино не удается использовать в учебном процессе столь же эффективно, как старое?

Один из моих излюбленных «допотопных примеров» – эпизод фильма 1967 года «Весна на Одере».

А вы помните этот фильм?

Красная армия берет Берлин. И бои идут в берлинском зоопарке.

Несчастные звери, уцелевшие после бомбежек и артобстрелов, бродят среди разрушенных вольеров.

Старшина с пулеметчиком, отстреливаясь от фашистов, нос к носу сталкиваются с тиграми.

Пулеметчик шепчет:

– Старшина! Что делать? Тигры!

Старшина – классический типаж – подкручивает ус и изрекает фразу, достойную Конфуция:

– ИГНОРИРУЕМ ИХ. ПРОПУСКАЕМ СКВОЗЬ СЕБЯ.

И бочком-бочком вдоль бетонной стены двое медленно скользят мимо тигриных оскалов...

На тренингах я вспоминаю этот фрагмент дважды.

Один раз – когда, разбирая такой этап продажи, как «Работа с возражениями», мы работаем с рекомендацией «Дайте покупателю высказаться».

Очень часто даже покупатель, уже принявший решение о покупке, хочет выплеснуть свое неудовольствие, вызванное не товаром (ведь

он решил его купить!), а уровнем своего благосостояния, который не позволяет ему сделать выбор не в пользу цены, а в пользу качества.

При этом контраргументы и возражения именно выплескиваются: человек обрушивает на вас шквал критики в адрес вашего продукта. В этой ситуации часто нет смысла отвечать. И уж, конечно, не стоит пытаться восстановить в памяти последовательность высказанных претензий и дать достойный отпор. В большинстве случаев лучше «игнорировать их» и «пропускать сквозь себя».

Клиентские возражение можно игнорировать: сделай вид, будто их не заметил!

Прием № 23. Не давать прайс

Распространенный трюк профессиональных закупщиков, товароведов, снабженцев – вырвать одну строку из нашего прайса и на основании этого опустить весь предложенный ассортимент. Такому приему я учу тех, кто занимается закупками, на специальных тренингах. Продавцов же нужно учить тому, как от этого приема можно защищаться.

Попробуйте в ответ на требование дать прайс категорично и хмуро заявить:

– Не дам!

Когда клиент задохнется от неожиданности, тогда вы его успокойте:

– Да оставлю я вам прайс. Вы его спокойно потом посмотрите, а я через недельку загляну. Тогда поделитесь впечатлениями?

Через недельку у клиента уже не будет повода негодовать по поводу сверхдорогой строки прайса: ведь он уже увидел и наши выигрышные позиции...

Прием № 24. Анонс

Да, нам стоит всеми правдами и неправдами оттягивать разговор о цене, но ведь бывает и так, что мы твердо убеждены: этот клиент нам обязательно заявит: «У вас безумные цены!» В таком случае есть смысл нарушить правила и предупредить его выпад превентивными мерами:

Есть смысл анонсировать возражения клиента.

– У нас серьезный, дорогой продукт, который...

Чего мы этим добьемся?

Во-первых, он мог сказать жестоко: «Безумные цены». А мы это смягчили: «Дорогой продукт».

Во-вторых, мы обволокли информацию о цене – утопили ее и припрятали.

В-третьих, он мог об этом сказать тогда, когда разгорелся и ожесточился ценовой торг. Мы сказали об этом тогда, когда он пока еще расслабленно пьет наш дармовой кофе.

В-четвертых, мы об этом сказали САМИ. Значит, не боимся разоблачения. Если у нас берут и по этой цене, то мы твердо стоим на ногах...

Близка к этому и наглая провокация: «Это для вас слишком дорого».

Аналогично по смыслу: «Есть один недостаток. Дорого...»

Или, уже в ходе продажи, с сожалением: «Чувствую, выйдет дороговато...»

Прием № 25. «Потом»

Это оттягивание разговора о цене.

Продавцу выгодно отложить разговор о цене на «потом». Этого следует добиваться всеми честными и бесчестными приемами. Потом, когда покупатель оценит все выгоды и когда ему страшно

захочется стать обладателем нашего чуда, вот тогда можно уже и о цене...

Это надо делать с фиксированием клиентского вопроса:

– Отлично! Мы непременно поговорим и о цене. Вот я специально в тетрадке отмечу. А сейчас выясним, надо это вам или нет? А то что я буду грузить вас чем-то ненужным?

Пусть закричит: «Нужно! Нужно!» – вот тогда о цене и поговорим...

Вот только научить славянских продавцов протоколированию переговоров – дело нелегкое, но это особый, отдельный разговор...

Прием № 26. Начинать с большего, чтобы легче взяли меньшее

По сути, описанный предыдущий прием – одна из аксиом бизнеса: «Нам никто и никогда не даст больше, чем мы запросили». Но слишком часто приходится наблюдать ситуации, в которых продавец сознательно начинает с самого дешевого.

Во-первых, здесь есть риск обидеть человека.

Во-вторых, есть риск оставить клиента без иллюзии скидки.

В-третьих, это риск не взять по максимуму.

Существуют две политики подачи цены: техника «низкого мяча» и «мяча высокого».

Первый вариант. Приехал клиент А. Посмотрев в окно, я оценил его роскошный «альфа-ромео» и выставил ему цену по высшей планке. Но тут же, поймав его испуганный взгляд, стал цену снижать, предлагая варианты попроще. Дошел до уровня X – он купил и уехал.

Второй вариант. Приехал клиент Б. Я глянул на его телогреечку и сделал «экономпредложение». И вдруг он из заднего кармана ватных штанов вытащил такую пачку купюр, что я понял: рискую продешевить. Я давай ему догружать комплектацию, подавать

«более надежные» схемы... Довел его до того же уровня X, он купил и тоже уехал.

Но А и Б уехали по-разному. Клиент А сейчас думает: «Обо мне, стало быть, можно подумать, что могу позволить себе самый крутой вариант! Это хорошо. И еще я выкрутил из них скидку!» А клиент Б сейчас в досаде: «Видать, я совсем опустился – мне вначале предлагают дешевку. И они меня, как всегда, раскрутили...» Это совершенно разные, противоречивые эмоции, и они по-разному отразятся на нашем дальнейшем взаимодействии.

Прием № 27. Этапные проплаты

Возможность платить частями бывает для клиента решающей. Может быть, так он уверен, что защищен от обмана, а может быть, для него это способ продолжать извлекать прибыль от оборота даже самых малых еще не выплаченных долей.

По непостижимой для меня финансовой логике один из моих клиентов рассчитывался за мои тренинги предоплатой, но настолько мелкими порциями, что это шокировало мою банковскую операционистку...

По крайней мере, если это для нас не критично, то почему бы не позволить клиенту столь невинный каприз?

Прием № 28. Рассрочка

Этот прием вряд ли нуждается в комментариях. Добавим лишь несколько слов о возможностях рассрочки под залог.

Залоги могут быть такими, что позволяют извлекать из них прибыль. То ли это квартира, которую можно сдавать внаем, то ли это ценности, с которыми может работать ломбард, или просто перезалог полученного в залог...

Прием № 29. Лизинг

Вольфганг Хойер в монографии «Как делать бизнес в Европе»^[22] пишет:

Одним из инструментов финансирования различных внешнеэкономических операций как по импорту машин, оборудования и других товаров, так и по экспорту готовой продукции, является лизинг – особый вид аренды.

Использование лизинга имеет свои преимущества, поскольку при этой форме сотрудничества для перестройки производства на базе современной технологии и выпуска продукции, отвечающей самым строгим требованиям международного рынка, не требуется изначального выделения крупных средств в иностранной валюте. Все расходы на первом этапе покрывает лизинговая компания (фирма-арендодатель). В качестве одной из форм их последующего возмещения может служить экспорт продукции, произведенной на взятом в лизинг оборудовании.

Идея лизинга по существу не нова. Некоторые историки и экономисты пытаются доказать, что лизинговые сделки заключались еще задолго до новой эры в древнем государстве Шумер. Есть ссылки и на Аристотеля, который, по мнению историков, коснулся идеи лизинга в трактате «Богатство состоит в пользовании, а не в праве собственности», написанном около 350 года до н. э.

В XI веке в Венеции также осуществлялись сделки, схожие с лизинговыми операциями: венецианцы сдавали в аренду торговцам и владельцам торговых судов очень дорогие по тем временам якоря. По окончании плавания «чугунные ценности» возвращались их владельцам, чтобы вновь быть сданными в аренду.

Считают, что слово «лизинг» вошло в употребление в последней четверти прошлого столетия, когда в 1877 году телефонная компания «Белл» приняла решение не продавать свои телефонные аппараты, а сдавать их в аренду...

Прием № 30. Цена после услуги

Далеко не всегда цену надо называть и тем более согласовывать до предоставления услуги или выполнения заказа. Часто (если это удастся) гораздо выгоднее выставить счет после.

Иллюстрация будет неожиданной, но она вполне в духе этого приема.

Один из посетителей моего сайта dere.com.ua прислал вот такую байку.

Ехал человек зимним поездом и на одной из заснеженных станций выскочил на перрон за пивом. Купил пару бутылок и только собрался отойти от киоска, как откуда-то из-под руки – вопрос:

– Можно я вам пиво открою?

Рядом стоял дед с открывашкой. В Министерстве путей сообщения открыть бутылку – проблема. И любитель пива легко принял предложение старичка.

Дед – щелк! щелк!..

Приславший эту историю далее пишет: «И только я собрался побежать в вагон, как дед так невинно спрашивает: “А разве вы мне пустые бутылочки не отдадите?” И вот я – взрослый человек и деляга! – стою на заваленном снегом перроне, дую ледяное пиво, а в купе у меня – тарань без этого пива сохнет. И все это ради того, чтобы ушлому деду пустые бутылки за его “работу” отдать!..»

Прием № 31. Предоплата

Конечно, есть смысл попытаться перевести разговор о сроке отсрочки платежа на сроки предоплаты.

Торг по срокам платежа по своей сути относится к работе с клиентским сопротивлением коммерческим условиям, но в реальных условиях это часто сказывается на общей стоимости контракта. По крайней мере, множество дистрибьюторов имеют разные ценовые линейки под разные сроки платежа. Тут стоит учитывать лишь один момент.

Если в вашем прайсе есть несколько колонок, соответствующих разным срокам клиентских платежей, то их содержание стоит сместить на одну колонку в сторону

увеличения цен, потому что клиент все равно будет выторговывать подходящий вариант.

Важно учитывать и особое восприятие нашего предложения профессиональными товароведом и закупщиками. Для них обязательность предоплаты в противовес готовности дать отсрочку всегда является показателем стабильности и достаточной самоуверенности вашей компании. Существование записи в очередь на поставки работает еще более убедительно...

Кстати, проверяя платежеспособность потенциального клиента, можно:

- обращать внимание на так называемые реперные бренды. Если на витринах магазина нет «Кока-Колы» и «Проктер-энд-Гэмбл» – это должно настораживать;
- проконсультироваться с другими поставщиками этого магазина, которые для нас не являются конкурентами. Эти «бизнес-симбионты» часто могут быть достоверными информаторами о порядочности клиента в платежах.

Для борьбы с неплатежами у торговца очень мало инструментов.

Пугать. Надо лишь помнить, что угрожать можно только тем, на что мы на самом деле готовы пойти.

Просить и плакать.

Достать назойливостью напоминаний. Этот ход является наилучшим и для войны с чиновниками: если легче дать, чем общаться с тобой два раза в день, то тебе дадут.

Не пугая, сразу задействовать традиционные официальные или неофициальные инстанции.

Превращаться в его встречного поставщика для выхода на взаимозачеты.

Продавать его долги тем, кто способен их взыскать.

Заботиться о том, чтобы нам была должна не только их компания, но и кто-нибудь из их функционеров лично. Такой тип может обеспечить выплату долга фирмы.

Вести грамотную коммерческую разведку платежных традиций клиента.

Публично распространять информацию о непорядочности клиента. Когда-то на стенах киевских магазинов дистрибьюторы разных и даже конкурирующих компаний оставляли друг для друга знаки, предупреждающие о неплатежах (часто это был горизонтально лежащий символ доллара...).

Прием № 32. Обеспечение цейтнота

Просто торопить клиента – это моветон. Так можно лишь оттолкнуть его.

Торопить надо так, чтобы необходимость поспешить с приобретением была очевидна, доказуема, понятна.

Торопить клиента желательно так, чтобы желание воскликнуть: «Время не ждет!» принадлежало ему.

Значит, нам нужно искать ситуации, в которых люди могут обоснованно торопиться, создавать иллюзию, что наступают по-настоящему горячие времена для клиента.

Когда мы сами можем спешить?

При наличии конкуренции, когда нас могут опередить.

С чем-то скоропортящимся.

Когда что-то может выйти из моды.

Когда существуют какие-то сроки.

Когда время – действительно деньги (их приобретение или потери).

Когда что-то сломалось.

Когда уплывает какая-то возможность.

Список можно продолжать долго, не столь важно его наращивать, сколь найти хотя бы один убедительный ускоритель.

Прием № 33. На фоне «завтра»

В некоторых бизнесах все мастерство сделки привязано к умению продавца так нарисовать картину завтрашних радостей клиента как счастливого обладателя пока только предлагаемого товара, что это вообще можно было бы выделить в отдельный раздел.

В этой отрасли приемов на полную катушку задействуется весь спектр манипулятивных технологий. Кроме традиционных техник устного фэнтези активно используются и компьютерные технологии: моделирование ландшафта приобретаемого участка земли, трехмерные модели архитектурных соблазнов, виртуальные интерьеры, создание прически и постоперационной пластики лица и так далее.

В сравнении с радужным завтрашним днем предстоящие сегодняшние расходы начинают казаться клиенту смешными. Он начинает понимать, что Нью-Васюки действительно станут шахматной столицей мира! Помните это обещание Остапа Бендера из романа И. Ильфа и Е. Петрова «Двенадцать стульев»?

Здесь я не могу не процитировать агента, торгующего элитным постельным бельем:

– Ну я ей и сказала: «Купи нормальное белье. Вот муж гулять и не будет!» Она и купила. Самое смешное – он гулять перестал. Точнее, бросила я ее мужа. Ну надоел он мне...

Тут и способность прочитать и просчитать реакцию клиента, и виртуозная дерзость, и...

Прием № 34. Тайм-аут

– Я пойду думать!

Такое многозначительное заявление срывает даже в тех ситуациях, когда любые наши раздумья не приведут к снижению цены по требованию клиента.

Взятый нами на обдумывание тайм-аут повышает убедительность невозможности скидки.

Комбинаторика торга

В этой группе сосредоточено разнообразное трюкачество, основанное на ценовых играх; описан такой мощнейший механизм стимулирования, как подкуп, а также традиционные схемы типа бартера, лизинга, нагрузки и т. д.

Прием № 35. Спекуляции на потерях стоимости

– Этот автомобиль через три года потеряет не 50, а только 25 % стоимости!

Таков распространенный ход торговцев некоторых автомобильных марок.

В этом есть своя логика. Покупает ли человек машину для того, чтобы через пару лет сменить ее на другую, приобретает ли ее на всю оставшуюся жизнь, этот аргумент сработает. Особую роль такой прием начинает играть сегодня, когда у автодилеров только развивается система обмена старых машин на новые. У некоторых брендов данный аргумент оказывается одним из сильнейших.

Насколько сильно влияет на продажу физический износ товаров? Если более актуальна игра с моральным старением, то подойдет реплика:

– Это классика. Она не стареет. Таким моделям не грозит моральный износ. А вот модели в стиле «модерн» уже через три года кажутся смешными и глупыми.

Прием № 36. Нарращивание стоимости

Особая тема – преодоление отказов и отвод требований и скидок с помощью заявления о том, что это один из тех товаров, которые со временем не теряют, а наращивают стоимость. Сюда относятся:

- марки;
- земля;
- недвижимость;

- предметы изобразительного искусства;
- предметы, принадлежавшие знаменитостям.

Фотографии заказчика, которые станут для него по-настоящему дорогими лишь спустя десятилетия...

Прием № 37. Доля

Иногда особую скидку можно дать, отвоевав возможность получить часть прибыли клиента от эксплуатации или перепродажи нашего продукта. По своей природе дилерские скидки – это завуалированное участие в прибыли клиента от перепродажи нашего продукта.

Прием № 38. На паях с продавцом

Мне известен случай, когда продажа промышленного оборудования шла у торговца успешно потому, что нередко он предлагал: «Бери со мной пополам!» Через некоторое время, когда бизнес налаживался, торговец избавлялся от своей доли, а вырученные средства снова запускал в оборот.

Прием № 39. 10 % бесплатно

Предупредить просьбы о снижении цены можно, заранее объявив, что какое-то количество приобретаемого продукта клиент получает в виде бонуса: «10 % получаете бесплатно!»

Кроме действительной добавки (сравните с базарной «продажей с походом», когда в стакан семечек торговка щедро досыпает еще чуток) может использоваться тара, создающая иллюзию объема, увеличенного по сравнению со стандартом. Этим пользуются продавцы напитков и стиральных порошков.

Прием № 40. Рокировки купли-продажи

Продажи – сфера человеческой деятельности, во многом пересекающаяся с мошенничеством. Эта фраза – необходимое предисловие к следующему трюку.

1993 год. Клиент описывает свои пожелания и формулирует условия рекламному агенту газеты N:

– Я покупаю у вас двадцать полос. Это хорошие деньги – все-таки сто тысяч долларов... Вы за три месяца даете шесть подач моей рекламы – по половине полосы. А потом возвращаете мне деньги за еще не опубликованные семнадцать полос. На других условия я у вас рекламу не куплю.

Зачем клиенту такие финансовые пируэты?

А все очень просто. Он дилер известной европейской фирмы. За те три месяца, на протяжении которых будут выходить шесть его подач на полполосы, он по договору с поставщиком успеет получить деньги за двадцать полос заказанной у нас имиджевой рекламы: крупные поставщики финансируют рекламу региональных дилеров. В итоге наш рекламодатель просто ни за что получает 85 тысяч долларов!

Сегодня Европа уже требует от постсовдеповских дилеров справки о выходе всего объема заказанной рекламы. Но разве за такие деньги нельзя придумать что-нибудь еще? Например, фальшивые справки и поддельные выпуски газеты?

Прием № 41. Три в одном

И – последняя трюк-байка.

Однажды во время моего разговора с одной знакомой по имени Даша открылась дверь и в кабинет ворвался бродячий торговец –

здоровенная сумка, улыбка до ушей, и галстук развеивается абордажным вымпелом:

– Вот! Два в одном! Смотрите! – он сунул в руки Даше какой-то продолговатый предмет.

Он был похож на лепешку, к которой приделана рукоятка. С одной ее стороны были штыречки, а с другой – пупырышки.

– Расческа-массажер! Два в одном! Берите!

Даша задумчиво изучала предмет и что-то там нажала. Штука стала вибрировать, а девушка, проводя пальцами по его продолговатости, рассмеялась:

– Оп! Так это ТРИ в одном!

Мальчик выпучил глаза, а через мгновение уже воскликнул:

– Дарю!

Он тут же выскочил за дверь. Мы слышали из коридора топот, хлопанье дверей и обновленный клич:

– Три! Три в одном!

Как по-второму и как по-третьему можно использовать ваш продукт? Слабо ли вам придумать для вашего товара подачу под соусом «три в одном»?

Прием № 42. Соккрытие части цены

Разделение цены может быть реализовано и так, что одна из ее частей «нечаянно» скрывается.

Мы помним фильм-комедию «Начальник Чукотки», в котором продавали патефонные трубы без патефонов. Так работают сегодня автотрейдеры с дешевыми автомобилями, но очень дорогими запчастями. Так дешево продают копиры и фотоаппараты, а зарабатывают на расходниках и пленках. Цена компьютера в рекламном объявлении часто означает цену лишь системного блока, а монитор и прочие комплектующие просто не учитываются или скромно упомянуты в нижней сноске мельчайшим шрифтом.

Какую часть вашего продукта можете скрывать вы?

Прием № 43. Комбинирование проплат

Если наша цена – 100 рублей наличными, то это не значит, что в ответ на требование скидки нельзя попытаться предложить наличный расчет, долларовый, фунтовый, а также чек, вексель, взаимозачет, платеж долгами, залог недвижимостью. Можно – часть национальной безналичной валютой, а часть – интернациональным кэшем, и т. д.

Но только все эти варианты надо проверять, а значит, расспрашивать клиента, подыскивая удовлетворяющий его ход, а не тупо отказывать!

Прием № 44. Бартер

Золотые времена бартера закончились в середине девяностых, но разве он умер? Да, что-то усложнилось, но по-прежнему возможны интереснейшие многоходовые варианты.

Это тема для отдельного мозгового штурма – очертить круг клиентов, с которыми напрямую или через иных клиентов или партнеров мы можем работать по бартеру.

А уж прямой бартер или этапный, явный или скрытый, одномоментный или растянутый во времени – это всего лишь рабочие детали...

Прием № 45. Фальшскидки

Подними цену на 40 % и объяви о распродаже с 25 %-ной скидкой.

Нужны комментарии?

Добавь двадцатидолларовый компрессор, подними общую цену автомобиля на 100 долларов и объяви: «Каждому покупателю авто – компрессор в подарок!»

Разве мы не встречали объявлений о призах, которые оказывались билетами какой-то безнадежной лотереи?

Разве не видели мы крикливой рекламы о бесплатном, в которой имелась ссылочка с почти неприметным текстом: «Для сделавших покупки в минувшем квартале на сумму в три тысячи долларов?»

Разве вам не приходилось клюнуть на объявление «Скидки от 5 до 45 %!»? Для меня встреча с этим заезженным трюком часто совпадает с теми моментами, когда я отправляюсь за очередными черными джинсами. В том магазине, где я обычно их покупаю, полки просто пестрят от ценников с урезанными ценами, но на те джинсы, которые выбираю я, скидок не бывает никогда...

Разве... перечислять можно бесконечно. И конца этому не будет. Как никогда не кончится бизнес наперсточников, ибо роддома во все века переполнены...

Прием № 46. «Скидка наизнанку»

Когда клиенту предлагают скидку за объемы, выкупленные им за прошлый календарный период, то это неоригинально.

Когда заявляют, что с N-й тысячи денежных единиц он будет получать скидку – это тоже решение не свежее.

Мы однажды попробовали «скидку наизнанку».

Вскоре после Нового года менеджеры звонили старым и активным клиентам:

– У нас по перерасчету прошлого года остались ваши деньги...

– Как?

– Ну, мы для тех, кто покупал у нас много, задним числом ввели особую скидку... Так что теперь у нас ваши триста долларов!

– Так отдайте!

– Но из чего? Да вы их просто заберете при следующем заказе...

По сути, это та же скидка за выкупленные объемы. Но меняется один существенный нюанс:

- или ты сэкономишь, делая новую покупку;
- или при очередной покупке сумеешь отобрать, вернуть, отвоевать свои деньги, которые пока киснут, вылеживают, пьются и мучаются в чужих и неласковых руках!

Как это назвать, если не «скидка наизнанку»?

Прием № 47. Фальшкурсы

Видим в рекламе цену – 600 долларов.

Но когда идем в магазин этих торговцев, то оказывается, что у них курс не как на улице – 5,2, а свой – 6,8!

Курс грабительский, а валютой заплатить нельзя. Соображаем, считаем, и оказывается, что если курс они задрали безумно, то цена монитора при перерасчете получается ненамного больше, чем у остальных... Так чего нам шило на мыло менять и искать за морем телушку?

Но ведь заявленные в рекламе и написанные на их витрине пресловутые 600 долларов свое черное дело уже сделали!

Прием № 48. Своя валюта

В соответствии со стратегией перевода клиента на поле эмоций мы вполне можем играть с единицами измерения цены так, как это позволяют себе некоторые веселые компании.

Оператор мобильной связи определяет цену в неких «юнитах».

Строительная компания изобрела для тарификации продаваемых квартир дивные деньги – «одины».

Мы не станем заявлять, что «своя валюта» позволяет плавно и абсолютно незаметно корректировать цены по своему усмотрению в зависимости от конъюнктуры на сырье и комплектующие, но такая возможность открывается.

Придумай свою валюту так, как другие придумали «одины» и «юниты»!

Прием № 49. Противопоставление иным затратам

Клиенты прекрасно понимают, что если они не потратят деньги на наш продукт, то потратят их на что-то другое.

Иногда покупке этого «другого» (глупого, пустяшного, непродуктивного) можно эффектно противопоставить приобретение нашего продукта (технологичного, эффективного, рентабельного).

Усиление этого приема происходит в беседе с клиентом, возглавляющим одно из подразделений компании, – в обыгрывании тех расходов, которые позволяют себе коллеги из его фирмы.

Это как в том анекдоте, когда на мужнину покупку машины жена со злорадным чувством мщения отвечает покупкой украшений и дорогой шубы.

Хорошо прием работает и тогда, когда мы обнаруживаем, что клиент не в первый раз жалеет деньги на приобретение нашего продукта, но за это время сделал множество иных покупок.

Прием № 50. Дать

О взяточничестве интересно писали М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури^[23]. С их помощью мы сначала посмотрим, как к этому относятся «у них».

США признают допустимость взяток за границей. «Подмазка» – небольшие выплаты иностранным правительственным чиновникам, производимые американскими компаниями за границей, чтобы ускорить ход вещей, – приобрела респектабельность в соответствии с почти незаметной оговоркой в законе о налогообложении, который должен принести казне 98,3 млрд долларов.

Такие полуподпольные подачки наличными за границей вычитаются из сумм, подлежащих налогообложению. Эти выплаты остаются, однако, незаконными, если осуществляются на территории США, и потому не подлежат освобождению от налога.

Хотя некоторые законодатели осудили налоговую льготу за то, что они называют плохо замаскированными взятками, другие члены Конгресса указали, что в конечном счете закон признает: «подмазка» – факт жизни во многих странах.

– «Подмазка» – слово, к сожалению, ассоциирующееся с чем-то сальным и грязным, хотя это не так, – сказал Майкл Сэмюэлс, директор международного отдела Торговой палаты США. – Речь скорее нужно вести о чем-то вроде доплаты типа чаевых.

Сэмюэлс сказал, что некоторые чиновники и служащие за границей получают так мало, что домогаются небольших подачек от компаний, ведущих дела с их государственным учреждением.

На Ближнем Востоке такие вознаграждения называют «бакшиш», в Западной Африке – «даш», в некоторых азиатских странах – «кумшоу», а в латиноамериканских странах – «ла мордиа» («кусочек смерти»).

Сенатор Гэри Харт, демократ от округа Колумбия, пытался заблокировать налоговое послабление на заморские «подмазки», когда Сенат все вечернее заседание посвятил этому закону.

Сенатор Джон Х. Чафи, республиканец из штата Род-Айленд, встал на защиту оговорки.

– Такие платежи необходимы для ускорения дела, благодаря им создаются новые рабочие места для американцев, – сказал он. – Этот закон благоприятствует интересам трудового люда Америки.

– И других стран, – добавил сенатор Роберт Доул, отвечавший за движение закона.

– Закон одобрен Министерством финансов, – добавил сенатор Чафи, когда сенаторы разразились смехом, слушая его выступление.

– Я настаиваю на своих доводах, – сказал Харт, но его предложение забаллотировать оговорку было отклонено 51 голосом против 46.

В отчете финансового комитета Сената рассматриваемые противоречия разрешены следующим образом:

«Это выплаты государственным чиновникам лишь для ускорения административных действий, которые не могут быть отменены по их усмотрению. Так, выплаты таможеннику за ускорение прохождения таможенных формальностей допустимы и не облагаются налогом согласно закону».

Помимо «подмазки» и других мелких подношений деньгами типа чаевых, которые освобождаются от налога, закон должен разрешить то же самое в отношении более крупных выплат иностранцам, если такие выплаты легальны в стране-хозяине, даже при том что таким путем нарушается закон США.

Единственным исключением являются выплаты, которые по результатам анализа нарушают закон о коррупции в делах с иностранными организациями от 1977 года, принятый после того, как выяснилось, что крупные суммы переданы высокопоставленным иностранным чиновникам в связи с продажей американских самолетов.

Таким образом, взятки, предназначенные для сбыта или начала нового бизнеса, в соответствии с принятым регулированием не могут освободиться от налогообложения – это разрешается только по выплатам, которые ускоряют принятие решений или направлены на достижение подобных целей. Министерство финансов поддержало новые налоговые льготы, считая, что официальные представители предприятий теперь получили единый стандарт на платежи иностранным правительственным чиновникам.

– К сожалению, в некоторых странах «подмазка» стала нормой, и совершенно очевидно, что этот вид поборов является частью экономики этих стран, – сказал Сэмюэлс.

Впрочем, взятка может и не выглядеть таковой:

«Штирлиц зажег большую свечу, вставленную в горлышко бутылки из-под шампанского, и подивился тому диковинному, что составил стеарин, обтекая бутылку. Он сжег много свечей, и бутылка почти не была видна: какой-то странный, пупырчатый сосуд, вроде древних амфор, только бело-красный. Штирлиц специально просил

своих друзей, выезжавших в Испанию, привозить ему цветные свечи: после эти диковинные стеариновые бутылки он раздаривал знакомым».

«Но, конечно, нужно различать интересы и тонко чувствовать, кто и как отнесется к презенту: когда я подарил ему английскую ракетку, он даже прослезился. Все громилы и подлецы слезливы. Это такая у них форма истерии, – подумал Штирлиц. – Слабые люди обычно кричат или бранятся, а громилы плачут. Слабые – это я неверно подумал. Добрые – так сказать вернее. И только самые сильные люди умеют подчинять себя – себе».

А теперь давайте задумаемся о природе так называемого отката – взятки представителю покупающей стороны, от которого зависит выбор поставщика и который берет мзду за то, что отдает предпочтение нам.

Представьте себе умника, который решил что-нибудь производить, чтобы что-нибудь на этом заработать.

Он оглянулся вокруг: а чем же торгуют люди? Ага, допустим, фигастерами.

А как они делают этот фигастер? Ага, вон как!

А как они продвигают продажи этого самого фигастера? Ага, эвон как!

А по какой цене? Тоже все ясно.

И вот этот умник наладил производство фигастера и начал его продавать так же и по той же цене, что и остальные.

Он сэкономил на производственных изысканиях, на конструкторско-технологических разработках, на обкатке продаж и цены. Но оказался не первым. И не вторым. А тридцать третьим. И вот теперь он удивляется, почему без отката с ним не хотят работать.

А с какой стати товаровед или снабженец просто так, за здорово живешь, теперь должен изменить тому, кто принес ему этот товар первым? Ведь товар точно такой же, цена – та же самая.

На каждом втором семинаре во время кофе-паузы кто-нибудь берет тебя, бизнес-тренера, за локоть и просит отойти в сторону. А там – привычный плач:

– Вы знаете, наши конкуренты продают фигастеры дрянного качества. Но за счет откатов. А у нас хорошее качество... Что нам делать?

Начинаешь выяснять, а что же в ваших фигастерах лучше? Какое из качеств? Еще ни разу мне не удалось встретить описание конкурентного товара, который бы проигрывал по ключевым параметрам. Как правило, конкуренты продают то, что как максимум хуже по таким незначительным показателям, а при тех взятках, которыми они сопровождают сделку, фактор качественного проигрыша оказывается вообще неуловимым.

Вот тогда я и спрашиваю:

– Значит, при вашем замечательном качестве вы не можете заработать на нормальную взятку, а конкурент при дрянном качестве – умудряется?

– Нет, мы просто считаем откат неэтичным...

– То есть вы хотите перевоспитать рынок? Так за это придется платить. При таком чистоплутье лучше вообще забыть о надежде на прибыль и все силы сосредоточить на перевоспитании клиентских товароведов. Устраивать для них бесплатные лекции по этике бизнеса, концерты художественной самодеятельности, где юмористы будут жестоко высмеивать взяточничество. Слабо?

Обижаются...

А чтобы не обижаться, найдите супертовар. Или придумайте суперсхему продажи одного из наиболее банальных продуктов. Лень? Тогда не изображайте из себя поборников бизнеса без мздоимства!

А теперь, отбросив предрассудки, покопаемся с помощью Романа Ронина в грязных технологиях взяточничества^[24].

Взятка – «это взаимовыгодный обмен, где за реальное действие либо согласие сотрудничать объект получает определенное

вознаграждение.

Подкуп чаще всего используется для:

- привлечения к сотрудничеству;
- получения информации;
- склонения к одномоментному действию (или к служебному бездействию);
- создания компромата (техника провокации);
- подсаживание на иглу финансовой подпитки.

Подкуп нередко сочетают с шантажом (подслащивание пилюли) и убеждением (дружеская поддержка).

Зондируя объект на успешность подкупа, просматривают его досье, выискивая все моменты, свидетельствующие о готовности взять взятку:

- конкретные черты характера (завистливость, беспечность, импульсивность, жадность, внушаемость);
- рискованность;
- намеки и слухи;
- имеющиеся прецеденты в прошлом;
- выказывание притязания и реальные возможности;
- предполагаемые нужды значимых лиц (жена, дети, любовница);
- наличествующие бытовые и материальные условия;
- сегодняшняя ситуация (карьерные и материальные затруднения, внезапная необходимость в чем-либо);
- хобби и мания.

В качестве вознаграждения при подкупе обычно выступают:

- значительные материальные ценности и недвижимость (валюта, деньги, антиквариат, произведения искусства, автомобили, электроника, жилье, земельный участок, дело и фирма);
- содействие объекту и его близким (выгодное трудоустройство или рабочий контракт, устройство в престижный вуз, продажа дорогого предмета по очень низкой цене, обеспечение визой, значительное продвижение по службе);

- различные потребности (коллекционные или хоббийные предметы, наркотики, престижные знакомства, желаемая информация)».

Что можно дать еще?

- скидку;
- дополнительный сервис;
- внимание;
- календарик.

Еще что-нибудь...

Инструментом подкупа могут быть даже переговоры.

Приучи клиента к тому, что даже ни к чему его не обязывающие переговоры мы предпочитаем ради него проводить на Канарах, и очень скоро он забудет своего предыдущего поставщика!

На тот случай, если нужно давать деньги, существует множество камуфляжных схем:

- агентское вознаграждение;
- официальный дилерский приз;
- спонсирование;
- льготное кредитование;
- продажа чего-либо по заниженной цене и т. д.

В некоторых бизнесах существуют особые, традиционные фразы для «относительно элегантного» предложения взятки. Один из моих знакомых, который работает в строительстве, давно и успешно использует вот такую:

– Иван Макарыч, вы в каком виде коньяк предпочитаете – в жидком или в бумажном?

И еще, несколько перефразировав, стоит повторить уже сказанное: надо консультироваться с другими поставщиками этого магазина, которые для нас не являются конкурентами. Эти бизнесы-

симбионты часто могут быть очень достоверными информаторами о том, сколько «стоит» данная персона, чем и как склонна «братъ».

Прием № 51. В долг

Если у вас хорошие отношения с клиентом или вы уверены в возврате ваших денег, то почему не дать ему в долг? Тем более оставляя в залог частично оплаченный товар...

Компьютерный салон. У клиента не хватает 150 долларов на компьютер стоимостью в 750 долларов. Продавец ему говорит:

– Давай то, что у тебя есть сейчас. Мы тебе пока соберем комп, а ты найдешь деньги и сразу заберешь уже готовое...

Покупатель воодушевляется:

– Да, нам скоро должны дать зарплату!

Этот продавец мне потом рассказывал:

– Клиент три месяца раз в неделю заходил и все извинялся, что зарплату задерживают...

Покупатель просил его простить за то, что его 600 долларов три месяца просто так работают на оборот продавца!

А разве не то же самое происходит, когда за предварительный заказ железнодорожных билетов с нас снимают доплату? А ведь, по сути, должны были бы за такой заказ делать скидку.

Прием № 52. Помоги найти деньги

Клиенты ждут от нас идей, где они могут добыть деньги для приобретения нашего продукта.

В принципе любому торговцу приходилось решать несвойственные ему задачи. Часто эти усилия направлены именно на обеспечение клиентских продаж. Разве не этому служит такая наука, как мерчендайзинг?

Как рекламному агенту мне доводилось решать чисто креативные задачи клиентских рекламных кампаний: придумывать ходы, акции, слоганы и разрабатывать оригинал-макеты. Как бизнес-тренеру мне

приходилось искать и предлагать клиенту такие финансовые схемы, которые минимизируют расходы заказчика.

Если только благодаря вам осуществляется львиная доля продаж вашего клиента, то он будет покупать всегда у вас. Отсюда простая формула успеха наших продаж: кроме собственных продаж мы должны обеспечить и продажи клиентов!

Клиентская фирма жалуется: у них нет денег не только на то, чтобы купить нашу краску, но даже на зарплату рабочим. Они говорят об этом совершенно открыто:

– Да, краска необходима позарез. Но мы уже четыре месяца не платим зарплату! Деньги-то есть, и на краску хватило бы, но профсоюз нас взорвет. Однако перекинуть эти деньги на фонд зарплаты мы не можем.

– Родные мои, я помогу вам выплатить зарплату краской! А иначе вы никогда с персоналом не рассчитаетесь! Я даю вам краску по цене чуть ниже заводской. Вы рассчитываетесь с рабочими натурой – этими банками. Счастливые пролетарии на базаре быстро превращают банки в деньги и весело тратят свою зарплату!

Клиент купил море краски.

На другом заводе случилась большая беда: для выполнения срочного заказа требовалось вернуть тех рабочих, которые из-за невыплат зарплаты ушли за последние месяцы. Но имелась беда и «малая»: за те работы, на которые следовало привлечь рабочих, платить было нечем...

Вы никогда не догадаетесь, как ушлый поставщик в это трудное время сумел продать заводу большую партию автопокрышек!

Поставщик пообещал заводу, что он берет на себя все проблемы с обеспечением того срочного заказа рабочими руками, а за это завод покупает резину именно у него.

Как бы вы решили такую задачу?

Рабочие покидали завод не только из-за отсутствия зарплаты. Они были готовы и ходить на работу, и бесплатно работать, но новый хозяин ужесточил охрану завода. Он не только сделал невозможным

вынос металла, но запретил и внос. В годы перестройки, когда завод умирал, к этому умиранию приложили руку и работяги: каждый тянул через проходную и мимо проходной все что мог. И у каждого из рабочих дома в подвалах и сараях было огромное количество украденной с завода нержавеющей стали. Но без станочного парка и заводских технологических возможностей сделать из этого металла для продажи дефицитные канистры, фляги и дуги для внедорожников рабочие не могли.

Поставщик знал то же, что было известно и дирекции завода. Но идея обменять бесплатный труд рабочих на предоставление им возможности вносить на предприятие собственную нержавейку и выносить с завода сделанные во внеурочное время изделия почему-то родилась именно в голове поставщика. Ему очень нужно было продать заводу свои автопокрышки.

Эти схемы всегда напоминают мне откровения участника одного из моих тренингов:

– Рыбовоз догнал на трассе мою «ламборгини». Въехал в зад и смял машину наполовину. Ясно – с водителя ничего не возьмешь. Но с рыбозавода я снял четырнадцать таких рыбозавозов. Со свежей рыбой. Машины продал, а рыбу выкинул на базар. Но на дворе – лето. Через два дня мне докладывают: рыба «начинает пахнуть». Даю команду – солить! Продают, но еще через два дня опять жалуются – пахнет. Даю команду – коптить! Кстати, коптили без купороса. Когда у копченой рыбы приятный, аппетитный цвет, значит, коптили с медным купоросом. Я таким не занимаюсь... Но еще через два дня мои базарные торговцы сдались: портится рыба... Привезли мы всю эту рыбу ко мне на базу. Я сижу, думаю: в собачий питомник ее продать или просто выбросить. Вдруг ко мне в кабинет – депутаты от трудового коллектива. Стонут: «Мы столько времени без зарплаты, а по базе такие вкусные деликатесные запахи... Вы дайте нам зарплату рыбой!» Я предупредил их обо всех деталях соленья-копчения, но они взяли, съели и еще долго благодарили. Ну ведь любят же омуля с «душком»!

Прием № 53. Зато мы теперь будем покупать у вас

Мы всегда готовы заплатить за то, чтобы покупали у нас. И наш клиент, являясь одновременно и нашим поставщиком, вполне может заплатить за наши покупки отказом от собственных требований снижения цены.

Стоит учитывать, что эти мотивы в работе с клиентскими возражениями можно использовать по-разному.

Мы сами – ваши давние покупатели.

Зато теперь мы будем покупать у вас.

То же самое возможно и не «взаправду». Что нам мешает соврать, что мы уже что-то покупали у них или собираемся купить?

Кроме этого мы можем завоевывать особые условия и не покупая самостоятельно, а поставляя покупателей для нашего клиента. Такие схемы потребительских принципов (как, например, «Свой к своему за своим», распространенная в 1930-е годы в Галичине) могут быть эффективны где угодно во все времена. Идея образования коммерческих кругов, покупающих друг у друга, далеко не нова. На уровне стран это иногда получает даже государственную поддержку в целях защиты отечественного товаропроизводителя.

Прием № 54. Купоны тройной возможности

Я знаю одну интересную фирму с очень изобретательным руководством. Они придумали для своих клиентов в качестве бонуса при покупках на более-менее серьезную сумму этикие «купоны тройной возможности» разного номинала.

Такой купон можно:

- обналичить на месте покупки;
- пропить в кафе, принадлежащем фирме;
- получить скидку на означенную сумму при следующей покупке.

Изумительный способ для элегантного отката под любой статус покупателя:

- снабженец фирмы-покупателя предпочтет обналичку;
- курьер пропьет;
- руководитель, приехавший за покупками, выберет скидку.

Прием № 55. Игра на резервировании

В тех случаях, когда клиент заказывает поставку товара через какой-то срок, отводить его претензии на скидку и снижение цены можно, ссылаясь на наши дополнительные расходы на хранение его товара.

Даже тогда, когда мы только к сроку поставки привезем его товар из-за границы или от иного нашего поставщика, все равно можно подключить аргумент: «Так ведь тут даже наши складские расходы!»

Прием № 56. Опт

Давайте задумаемся и осознаем, почему в случае оптового заказа мы делаем клиенту скидку:

- получать деньги сразу, а не частями на протяжении долгого времени выгодно, ибо их можно немедленно запустить в оборот;
- выгодно сэкономить время работы продавца, транспортные расходы, сервис излишних актов продажи, сопутствующие продажам коммуникации (поездки, звонки, переписку);
- если у нас есть оптовый покупатель, то нам выгоднее строить свои закупки и тоже получать оптовые скидки;
- выгодно иметь дело с одним клиентом;
- легче планировать свой сбыт;
- возможные конфликты будут локализованы на ограниченном круге участников;
- одна взятка может быть меньше множества;
- не нужно набирать большой штат продавцов, часто низкоквалифицированных, вместо этого мы будем иметь дело с квалифицированными специалистами сбыта, наличие которых снижает текучесть кадров;
- снижаются расходы на рекламу;
- легче управлять продажами;
- легче вести конкурентную борьбу...

Нам есть смысл бороться за то, чтобы клиент брал оптом. Увы, все эти преимущества пропадают тогда, когда их осознает наш клиент. Поэтому нужно:

- не показывать эти преимущества, по крайней мере не выставлять их напоказ в общении с клиентом;
- вести торг так, чтобы драка была по поводу каждой из наших потерь;
- прилагать все честные и бесчестные усилия для того, чтобы «спрятать» от клиента оптовый характер его закупок.

Прием № 57. Длинный опт

Длинный опт – это ситуация, в которой клиент гарантирует нам пусть и растянутый по времени, но достаточно большой объем закупок. Это может быть все что угодно – от подписания договора о нашем эксклюзивном статусе поставщика на долгие годы до отдельных контрактов на длительные временные интервалы.

Гораздо легче длинный опт складывается тогда, когда мы имеем хоть какой-то кусочек его бизнеса или хотя бы тоже являемся его клиентом.

Иногда подобные схемы диктуются просто клиентскими технологиями: сегодня ему нужны наши пилы для валки леса на выделенном под застройку участке, завтра – экскаваторы для рытья котлована, послезавтра понадобятся краны, и только совсем потом – погрузчики для уборки строительного мусора.

Так уж получается, что в условиях нестабильной экономики и высокой инфляции отношения длинного опта часто оказываются не слишком выгодными для поставщика, поэтому есть смысл заранее позаботиться о договорных лазейках для перекраивания ценовых условий.

Иногда такие подходы оказываются единственно возможным вариантом хоть как-то зацепиться за интересующую нас компанию и позднее, когда наши отношения сложатся, претендовать на расширенные варианты партнерства. При этом могут использоваться и всевозможные схемы плавного вытеснения конкурентных поставок.

В случае длинного опта получение платежа возможно как сразу, так и поэтапно.

Прием № 58. Опт или скидка на побочный продукт

При нашей невозможности или нежелании давать скидки можно обещать клиенту оптовые цены и соответственно скидки не на искомый им продукт, а на побочный:

– На фигастеры скидку дать не могу. Но если возьмете их у меня на полмиллиона, то будете иметь оптовую скидку на бурбуляторы...

По своей сути этот прием является одним из вариантов так называемой нагрузки.

Прием № 59. Неликвиды в нагрузку

Это обратный вариант приема «Опт или скидка на побочный продукт». Здесь мы снизим цену, но догрузим клиента как-то иначе – горящими или неликвидными товарами.

Иногда ради того, чтобы избавиться от неликвидов, есть смысл целенаправленно искать тех, кто нормально воспримет любую нагрузку.

Играем товаром

В этой группе приемов рассмотрены основные способы реальной или иллюзорной игры с товаром или отдельными его свойствами. Внесение некоторых приемов в эту группу у автора вызывало сомнение, и потому есть смысл еще раз напомнить читателю об условности этой классификации. Некоторые из описанных здесь приемов вполне можно было отнести в группу тактических игр.

Прием № 60. Соблазнительное товарное контрпредложение

В ответ на просьбу клиента о снижении цены попробуйте выдвинуть товарное контрпредложение.

Предложите взамен неприемлемого для клиента варианта более привлекательный.

Вместо дорогого товара – дешевый.

Вместо цельного продукта – лишь нужную часть.

Вместо большого объема – малый.

Если ты не можешь сбросить цену на то, на что положил глаз клиент, то это не значит, что нельзя предложить иной товар, который будет по карману.

По большому счету это нечто эквивалентное приему «Туалетной бумаги нет, но могу предложить наждачную», но работает!

Что можно предложить взамен?

Иную конфигурацию бытовой электроники, компьютера.

Иную комплектацию автомобиля, набора инструментов, сборного дачного домика.

Иное качество.

Иной сорт.

Иную «свежесть» (бывшее в употреблении, с дефектом или снятое с витрины).

Иной, менее ходовой размер.

Иную расфасовку.

Иную, менее надежную или менее престижную сборку.

Иную модель, требующую модификации, переделки, доукомплектации.

Суррогатное средство.

Временное решение.

Вариант «сделай сам»: вырежи, собери, раскрась...

Без расходных материалов или без запчастей.

Без батареек. Без двигателя. Без гарантии.

Иной срок поставки – удобный для тебя или, при наличии очереди, вообще по твоему выбору.

При этом важно не утопить в разнообразии вариантов преимущества и недостатки, которые клиенту непонятны, – иначе он решит, что из-за дефицита его компетенции покупку лучше отложить. Возможности для игры на ассортиментных «расширениях» можно приоткрывать по чуть-чуть или сразу. Что предпочтительнее,

определяется лишь конкретной ситуацией и просчитанными нами особенностями клиента.

В игре на тренинге один из агентов фирмы-заказчика представлял клиента, а второй – сам себя. Понятно, этот «клиент» знал все их беды и давил на больные мозоли:

– А вы мне как «Пепси», как «Росинка», холодильные шкафы поставите?

Фирма было не настолько богата, но герой-агент воодушевленно ответил:

– Да, с 2008 года планируем начинать устанавливать!

Он сказал это в 2001 году...

Талант либо есть, либо его...

Лучше не отказывать, но если мы на это идем, то стоит использовать «технология элегантного отказа», которую нам подарила сибирячка Нелли Власова, – **ТАСС**.

Этому стоит научить наших продавцов.

Т – твердость

А – аргументация

С – строуксы

С – совет

Твердость в отказе нужна для того, чтобы отказ не был воспринят как кокетство, которое можно сломить настойчивым торгом.

«Нет, мы не можем дать 90 % скидки». Или: «Нет, в 11 вечера ты на дискотеку не пойдешь!»

Но на твердость люди обижаются. Поэтому **аргументируем**: «Нет, мы не можем дать 90 % скидки, потому что нам придется работать в убыток».

Или: «Нет, в 11 вечера ты на дискотеку не пойдешь, потому что слишком поздно».

Строуксы – это «поглаживания». Мало отказать и объяснить причину отказа – стоит и приласкать:

«Нет, мы не можем дать 90 % скидки, потому что нам придется работать в убыток, но 3 % дадим!»

«Нет, в 11 вечера ты на дискотеку не пойдешь, потому что слишком поздно, но до 12 можешь посмотреть телевизор...»

И напоследок можно что-то теплым тоном **посоветовать...**

Рискну повторить: этому стоит научить наших продавцов!

Прием № 61. Пугающее товарное контрпредложение

Эта техника отличается от предыдущей, как знак минус – от знака плюс.

Если наше предложение кажется клиенту слишком дорогим, а мы не хотим подталкивать его к выбору иного нашего продукта, то можно выдвинуть пугающее товарное контрпредложение – как пугало.

Для отпугивания допускается использовать всевозможные средства, причем противопоставляемый продукт может быть и нашим, и чужим. Он может существовать, а может быть смоделирован нами по ходу пикировки.

Вместо дешевого предлагаем сверхдорогой товар.

Вместо малого объема предлагаем по более низкой цене вагонную норму.

Вместо нужной части предлагаем взять полную комплектацию.

Понятно, что в зависимости от выбранного варианта совершенно разными будут и содержание, и интонации нашего предложения.

Эта техника отличается от традиционного «путешествия по ассортиментной линейке» тем, что наша задача – в том, чтобы от иного предложения клиент отшатнулся и вернулся к начальному предмету торга.

– Да, вы можете взять и другую модель. Есть много экспериментальных вариантов. И они когда-нибудь, наверное, все-таки будут сертифицированы...

– Можно обойтись и без этого. Ведь раньше люди как-то изворачивались? Да, это требует больших расходов, частого ремонта, аварии не подлежат страхованию, но если нам во что бы то ни стало надо сэкономить эти тридцать семь рублей...

– Да, есть иной вариант. И, может быть, даже хорошо, что он не предусматривает гарантии. Это добавляет в эксплуатацию прибора острый привкус игры, и есть люди, которым такое нравится. Ведь бывает просто туризм, а бывает туризм экстремальный...

– А зачем вам вообще нужна цифровая видеокамера? Неужели нельзя обойтись? Ведь возможность что-то запечатлеть для потомков сводится не только к цифровым технологиям. До сих пор выпускают кинокамеры «Красногорск», а на некоторые судебные процессы допускают не операторов, а рисовальщиков... Зачем иметь головную боль при конвертации старых форматов, лучше, полагаю, вообще этим не заниматься...

– Да, есть и дешевые кресла. Вон то стоит не пять тысяч, как эти массажные, а всего пятьсот долларов. И мы вам его подарим. Это будет бесплатное приложение к пятитысячному креслу, чтобы вы в любой момент могли испытать их отличия. Сел на бесплатное виброкресло – и понимаешь, что не зря решился купить настоящее массажное...

Прием № 62. Дама из театрального общества, уличные пончики и ваш товар

Предложить большее для того, чтобы легче взяли меньшее, – это универсальная техника.

Однажды в наш офис заглянула дама в вуали и шляпке с пером. И торжественно возвестила:

– Мы (!) из театрального общества! Предлагаем билеты на Виктюка!

Офисные ребята осведомились о цене. Она оказалась высокой. Даме предложили заехать тогда, когда Виктюк подешевеет, а она ответила:

– Ах! Вот так везде. Ну возьмите хотя бы наш (наш!) «Театральный шоколад»!

– А шоколад почему?

– По гривне.

Ребята запаслись у нее шоколадом. Она ушла. А я сижу, откусываю этот самый шоколад и вдруг думаю: «Стоп! А что же она покупала?»

Выскакиваю в коридор, но на его противоположном конце дама уже заходит в лифт. Я – бегом с пятого этажа – пулей слетаю по лестницам и успеваю ее перехватить на выходе из лифта:

– Мадам! Мне нужно шесть билетов!

– Ах, как жаль, молодой человек. Но вы знаете – нет! Я эти два уже второй год с собой ношу...

Понятно. Виктук уже шесть раз уехал...

– А шоколад еще есть? – для проверки своей гипотезы спрашиваю я.

– О да! Еще полторы коробки!

В этот же месяц я купил «Психологию влияния» Роберта Чалдини^[25] – это единственная из известных геологу Деревецкому монографий по психологии, которая торговым людям глотается за одну ночь, – и нашел там очень похожее.

Улица. Мальчик хватается за рукав джентльмена:

– Мистер! Пожертвуйте пятьдесят баксов на нашу скаутскую организацию!

– Чур тебя, малый! – шарахается джентльмен.

Мальчик с обидой:

– Ну хоть пончик купите!

Прохожий с легкой досадой:

– А пончики у тебя почему?

– Пятьдесят центов, сэр! – рявкает малый.

– Ну ладно, – сдается прохожий. – Давай...

Запросите у клиента большее для того, чтобы он легче взял меньшее.

Подумайте, как использовать это в вашем бизнесе.

Как таким приемом пользоваться в моем бизнесе, я знаю:

– Давайте с вашей фирмой подпишем двадцатилетний контракт на эксклюзивное тренинговое сопровождение вашего персонала силами бизнес-тренера Деревецкого!

– Не-е-е-т, зачем же нам себя по ногам и руками вязать?

– Ну тогда давайте попробуем пару тренингов!

– Ну это еще ладно, – с удовольствием сдастся мой клиент на милость старому торгашу.

Но зато я и вас научу не только этому, но и множеству иных трюков!

Прием № 63. Опускание части ассортимента

Прихожу к знакомой, работающей товароведом в крупном супермаркете. В это время ее «грузит» соками молодой дистрибьютор. Я поздоровался, показал, что не спешу, и присел рядом. С интересом слушаю: мальчишка работает очень воодушевленно. Чувствую – первый визит. Вдруг с удивлением ловлю его фразы:

– Я не только посоветую, что у нас стоит взять. Я вам все карты открою и даже подскажу, что у нас нельзя брать ни при каких раскладах! Вот эти последние четыре позиции в прайсе – это не соки, а какой-то кисляк. Уксус!

Он закончил, моя знакомая что-то у него заказала. Он в дверь – я за ним. Догнал и окликнул:

– Молодой человек! Погодите. Я снабженец. Неподалеку от города есть четвертая, строгого режима. Так вот для нашего контингента мне ваш кисляк нужен!

– Какой кисляк? – оторопело переспросил юнец.

– Да я случайно подслушал про те последние четыре позиции очень кислых соков, которые как уксус.

– А! – сообразил паренек. – Так это не наши. У нас этого нет.

– Как так – «у нас этого нет»? – теперь оторопь нашла уже на меня. – А чего ж ты так заботливо советуешь не брать этот кисляк ни при каких раскладах?

– Ну так надо же клиенту что-то похвалить, а что-то поругать. У нас ругать вроде нечего. Вот я и добавил четыре строчки соков нашего конкурента. И честность покажу, и заодно покритикую их кисляки. Они ж и правда кислые!

Ну – герой!

Сразу вспомнилось, как мне лет пятнадцать назад продавали машину:

– Ты, мужик, поверь: тачка бойкая. Капиталку сделал, ходовую всю перебрал, антикор я делал регулярно – металл у нее здоровый. Один недостаток – вакуум барахлит. Но... Но ты знаешь, я тебе на этот вакуум сотку баксов скину. Хотя нет. Я тебе его сам заменю!

Ну как не поверить такому честному продавцу? Только осенью, когда занялся заменой воды на тосол, я обнаружил, что у этого авто блок цилиндров разморожен. Трещина воду держала, а тосол стала пропускать. Вот какой серьезный изъян от меня, от покупателя, прикрыли столь подкупающей «честностью»!

О недостатке продукта или об ограничениях в его эксплуатации иногда рассказывают в так называемой технике забалтывания, отвлекая, как говорится, побочной фактурой.

Прием № 64. Выбор партии

Если у нас всего один товар, то это вовсе не означает, что мы не можем обеспечить игру на ценовом спектре.

Волгоград. Десять дней работаю, возвращаясь по вечерам в отель. Там же и ужинаю. И уже на третий день узнаю в гостиничном кабаке троих зло пьющих мужиков. Можно пить по-доброму, а они пьют зло.

Я знаю, чем они кормятся. Пригнали из Москвы фуру, которую каждое утро выгоняют со стоянки на улицу и продают с нее газовые плиты. Продажи не идут, и щетинистые мужики ежевечерне зло пьют.

На четвертый вечер прихожу – троица снова пьет, но уже по-доброму, весело. Не выдержал:

– Что, земляки, пошли продажи?

– Па-а-ашли! Поехали!

Беру бутылку водки, подсаживаюсь к «газоплитным» торговцам и слушаю.

В эту ночь был жуткий ливень. И наутро, выгнав фуру на улицу, мужики содрали с кузова дырявый тент, сняли с борта на землю несколько плит – протирают и сушат. Шел мимо прохожий. Остановился и спросил:

– Я вижу – плиты продаете. А чего все на машине, а эти пять – отдельно, на земле?

Один из негоциантов и ляпнул:

– А они – из другой партии, еще по старым ценам.

Прохожий сразу деловито переспросил:

– А еще два часа вы тут будете? Я за деньгами сбегаю.

Человек сообразил, что, делая покупку тут, можно что-то сильно сэкономить. И пошло-поехало. Он купил, по его совету прибежал кто-то еще, потом еще.

Торговец, смеясь, балагурил под «Гжелку»: «Все спрашивали: мол, где тут плиты по старым ценам, которые дешевле? Нам оставалось только с машины в сторону отставлять все новые и новые плиты. Вот что жадность с людьми делает! Правда, под вечер приехал один грузин на “ситроене”, так он спросил: “А гдэ тут плиты подорожэ?”»

Разделите партию однородного товара на две ценовые группы и покажите покупателю возможную «экономия»!

Прием № 65. Противопоставить иному

Можем ли мы заставить клиента повести торг не о деньгах, а о скорости выполнения заказа или качестве материала? Конечно, не всегда, но это одна из возможных тактик.

Если мы имеем какое-то одно явное преимущество, то почему бы не свести к игре на нем всю схему наших личных продаж?

В одном из салонов, кроме суперсовременных и высокотехнологичных массажных кресел, стоит простое виброкресло. На него сажают клиентов после того, как они окунулись в блаженство демонстрационной вибромассажной процедуры. Контраст уже просто не позволяет клиенту заводить разговор о безумных ценах и сравнивать их со стоимостью простого виброкресла.

Прием № 66. Удар в деталь

В работе продавца автосалона есть одна особенность. Там первый обмен парой слов с клиентом – как тот короткий огневой контакт, который позволяет противникам оценить друг друга. И либо он

после твоих двух стартовых слов развернулся и ушел пешком, либо остался, пообщались, и он уехал на купленной машине.

Вот он подошел ко мне и усмехнулся:

– Одно лучше в одном, другое – в третьем. Попробуй выбери, да?

И тем самым предельно точно угадал мое состояние. Мы поболтали, в ближайшую неделю я заглянул еще в несколько салонов и снова вернулся к ним, но уже чтобы сделать покупку. На чем сделана продажа? А это был наиточнейший удар в одну из деталей моего поля принятия решений.

Такие фразы не запрограммировать, они рождаются только по наитию.

Можно продать с помощью всего одной реплики.

Когда-то в начале девяностых, когда у меня был «жигуль-шестерка», в один из вечеров у меня случился приступ трудолюбия: я решил сам поменять пружины. Знаете, что это такое? Да? Нет, не знаете. Если бы знали, то, сказав «да», сразу уточнили бы: передние или задние?

С задними все просто. А вот передние... Тут надо или уметь, или знать, или чтобы руки росли оттуда, откуда им расти положено.

Промучился я в яме всю ночь. Поранил руки, поотбивал пальцы, летали эти пружины у меня по боксу, как ракеты класса «земля – земля». Но сделал. Ну а за ночь, конечно, пару раз отер пот с лица, забывая вытереть ладони. Утром вылез из ямы страшнее черта. А тут как раз мои дочери ко мне в бокс пришли. Говорят:

– Папка, сегодня суббота, выходной. Ты говорил, что мы вместе на рынок съездим – на зиму в дубленки одеться...

Я руками развожу:

– Ну куда ж я в таком виде поеду...

А они канючат:

– Ну ты же обещал...

– Ну тогда я мыться не пойду, – в надежде, что с таким грязным отцом они никуда не поедут, лукавлю я.

– Как хочешь!

Ах так! Аж зло взяло... Ну ладно. Я накинул на водительское сиденье какую-то тряпицу, надел верхонки^[26], чтоб руками оплетку руля не испачкать. И поехали.

Петровка – рынок – кипит! Мои девочки пошли щупать те треклятые дубленки, а я стою в сторонке, чтоб людей не испачкать. И вдруг через головы обступивших его людей обращается ко мне этот торговец зимним теплом:

– Мужчина! А вот это – как раз для вас! – и тычет в какую-то из дубленок.

Думаю, как же он, подлец, умудрится сейчас это предложение аргументировать? Интересуюсь:

– А почему для меня?

– А здесь уникальное покрытие: чем больше пачкаешь – тем лучше выглядит!

Я аж расхохотался. Смог, стервец, аргументировать. Ну как у него не купить?

Прием № 67. Сексуальные фокусы

Мы попытаемся не слишком увлекаться этой темой, ведь пишем все-таки не роман, а пособие по продажам. Но пол от большинства из нас почти неотделим, и разве не играют на этом в коммерции? Чем пропитана вся реклама? Вот проходит выставка экскаваторов, а около их ковшей фланирует девица, в которой кроме секса, силикона и насморка вообще больше ничего нет.

– Разговор по-мужски...

– Между нами, девочками...

– Для вашей дамы...

– Мужчинам этого не понять...

- Ей будет приятно...
- Вы ведь возьмете для мадмуазель цветы?
- В дамском автомобиле главное – безопасность. Возьмите модель с подушками, ремнями, иммобилайзером и катапультной!

Девочки в казино. Топлес в кабаке. Тренажер для джентльмена, косметика для леди, но цель одна.

Она хочет купить подороже, чтобы ему насолить.

Он готов заплатить больше, лишь бы она не узнала суммы.

Все видели фильм «Место встречи изменить нельзя». Там замечательный актер Евстигнеев играет роль вора по кличке Ручечник.

Как и любой профессиональный трюкач, вор Ручечник имел узкую специализацию. Его театром был настоящий театр, точнее, театральная гардероб. С Ручечником всегда работала какая-нибудь красотка. Каждая операция шла по обкатанной схеме.

Ручечник выслеживал зажиточного гражданина, лучше дипломата, иностранца, который оставлял в гардеробе вместе со своим пальто шубу своей спутницы. Важно было убедиться в том, что номерок на дамскую шубу оставался у кавалера.

Напарница Ручечника отвлекала намеченную жертву, а сам маэстро извлекал из его кармана номерок. После этого напарнице оставалось только получить шубу в гардеробе и покинуть театр.

Чем бы вы ни занимались – честным бизнесом или мошенничеством, присутствие в ваших делах очаровательной напарницы всегда будет на руку.

Прием № 68. Иллюзия индпошива

Помню, меня, ребенка, родители отправляют на базар с поручением: отдать сапожнику башмаки, чтобы подбить подковки. Эткими маленькими, на три гвоздика, стальными подковками когда-то подбивали сбитые, стоптанные каблуки.

Сколько времени нужно сапожнику, чтобы вколотить в две подковки шесть гвоздиков? Минута.

Но я отлично помню, как с важным видом сапожник изучал принесенные мной башмаки и задумчиво выносил вердикт:

– Зайдешь дня через три...

Почему?

Потому, что за минутную работу никто не даст ему больше, чем гривенник. А за «трехдневную» работу вполне можно просить и рубль.

Что нам мешает, предваряя клиентские требования скидок и создавая иллюзию глубоко персонализированного «индпошива», заломить на выполнение заказа учетверенный срок? Ну, ответим ему в торге сокращением срока наполовину. И у нас еще остается несколько дней в запасе, чтобы порадовать клиента телефонным звонком: его заказ выполнен досрочно и за это ему не мешает выписать премию нашим исполнителям.

Прием № 69. Создать условия

Попробуйте создать условия, в которых у клиента возражений не будет.

Весна-2002. Поезд Москва – Екатеринбург. Натопили вагон. Жара.

Попутчик просит проводницу:

– Красивая, заглуши печку. Нет уже сил.

Железнодорожная принцесса взрывается:

– Ага, «заглуши»! А как у меня тогда пиво разойдется?

Вагон повозмущался и затих. И потянулись ходоки за пивом.

Как там в старой анекдотической загадке: кому продать мешок старых, ржавых, гнутых гвоздей? А ближайшей шиноремонтной мастерской!

Симбиоз: птичка чистит зубы крокодилу.

Симбиоз: сотрудник автоинспекции проверяет выхлоп на СО и «советует» настроить карбюратор. Рядом – передвижной пункт регулировки.

Ради той прибыли, которая есть сегодня в «Аэрофлоте» благодаря спиртным напиткам, можно было на многое пойти. Грешно смеяться, но даже на то, чтобы пассажирам в полете было до коллик страшно.

Ради того рынка, который сегодня открылся для рекрутеров, можно было затеять и перестройки с демократией и безработицей.

Убрали с вокзала бабушек, продававших цветы. И вскоре появились киоски с безумно дорогими букетами.

Стекольщик устроил «акцию» – раздача рогаток мальчишкам близлежащих улиц.

Торговец офисными уничтожителями документов ворует вечером на фирме мешок с мусором. На следующий день, рассортировав и отобрав важные бумаги, пугает директора фирмы:

– Вот если у вас не будет уничтожителя, то такие бумаги попадут однажды конкурентам или в налоговую!

Возле той же налоговой инспекции открылся кондитерский павильон. На витрине горит надпись: «Ты поздравил инспектора с окончанием квартала?»

Аудиторская контора, прежде чем выставить коммерческое предложение, отправляет в фирму, представляющую для них интерес, знакомого налогового инспектора. Он обеспечивает потенциальному клиенту глубокую депрессию. Тут-то, как спасители, появляются аудиторы.

В микрорайоне открылась мастерская по установке автосигнализации. Через две недели – волна краж и угонов.

Случайность?

В зоне отдыха сгорело несколько дач. Несколько ограблены. С большой настороженностью садоводы-любители встречали страховых агентов, но приобретали полисы гораздо охотнее.

На развороте маршрутного автобуса кто-то регулярно рассыпает хитро выгнутые рогульки – автобусы вечно латают пробитые камеры. Водители частного извоза прячут озорные улыбки.

Очередь за жетонами в метро. Бесконечная. Юноша продает жетоны в два раза дороже. Подзаработав, отзывает из очереди дюжину друзей – очередь резко уменьшилась, а ребята пошли за пивом.

На стоянке такси работает подсадчик. Ну неужели такая ниша будет пустовать, если таксисты не умеют торговаться?

Создать условия или воспользоваться теми, что создали и без тебя? Разница, конечно, есть, но далеко не для всех.

Играем инерцией

Неожиданно для Деревницкого данная группа приемов оказалась значительно большей, чем он мог предполагать. Это может служить доказательством того, сколь сильно мы ошибаемся, недооценивая роль поведенческой инерции потребителя.

Прием № 70. По инерции

Инерция – один из сильнейших способов проведения сделки. Принцип: развивать в клиенте тот разгон, который в итоге приведет к покупке. Подобное состояние в народе описывается присказкой «Была не была – один раз живем!».

Такие продажи могут быть этапными, когда в выборе последующих дорогих предметов по инерции выдерживается заданный первой покупкой класс.

Прием № 71. Компонент-камертон

От приема «По инерции» – всего один шаг до следующего, который является логическим продолжением, но имеет свои нюансы.

Во многих продажах очень эффективно может быть использован компонент-камертон, на качество, стиль и класс которого придется равняться в выборе всех остальных элементов конфигурации. В компьютере это может быть материнская плата или мощная мультимедийная плата, в выборе жилья – наличие подземного гаража и т. д.

Выбор компонента-камертона должен быть таким, чтобы при попытке его замены цель покупки оказывалась недостижимой.

Прием № 72. Предложить меньшее, чтобы взяли большее

В предложении об особых условиях может быть использован и противоположный ход.

Что такое «особые условия»? Когда мы вынуждены стартовать с минимальной цены?

Это ситуация, когда от нас до нашего конкурента с более низкой ценой клиент может сделать всего один шаг – перейти через улицу или к соседнему выставочному стенду.

Это и телефонные запросы, когда, услышав о высокой цене, клиент может просто бросить телефонную трубку.

В таких случаях есть смысл не только назвать минимальную цену, но использовать любые бесчестные трюки, лишь бы продлить разговор, усадить клиента в мягкие кресла нашего салона, заставить после завершения телефонного разговора приехать в наш офис или хотя бы узнать его имя и координаты для следующего хода по нашей инициативе.

Прием № 73. Рехеш

Это сложно точно и однозначно перевести. Самое близкое: рехеш – дополнительная продажа после уже состоявшейся продажи. «Запродажа».

Термин и техника – из арсенала уличных торговцев.

Когда ты только что купил у бродячего педлера^[27], зажигалку или фонарик – только что отдал деньги, – ты пока не можешь считать себя дураком, а деньги – выброшенными на ветер.

И это наилучший момент для того, чтобы предложить тебе что-то еще. Еще две штуки. Для знакомых. Про запас. На всякий случай. Или нечто дополняющее – для дозаправки, замены, расширяющее возможности.

Такой тонкий психологический момент – короткий, красивый, авантюрный.

В продажах не уличных, а серьезных это тоже работает.

Под покупку авто вполне можно продать набор инструментов, под костюм – галстук, под особняк – гараж и газонокосилку, под мобильный телефон – футляр и гарнитуру. Это работает.

Рехеш сильно облегчается, если используются четко продуманные вопросы.

Когда-то мне понадобилось защитить от сквозняка старые оконные рамы, и я вначале выбрал... Вы догадываетесь что?

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

- А вы что хотите делать?
- Рамы замазать.

– О, так вам нужен герметик!

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

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

Прием № 74. «Втюхать хоть тумбочку»

Если мы продаем очень дорогой продукт, то стоит изыскать возможность продавать и что-то дешевое.

В одном из столичных мебельных салонов используется забавный лозунг продаж, который не имеют права знать клиенты:

– Втюхать покупателю хотя бы тумбочку!

На таком правиле построена идеология контактов с клиентом в этом фешенебельном заведении. Логика простая. Если я в салоне N приобрел тумбочку и она оказалась хороша, то есть до сих пор ею доволен, то где я куплю мебель для дома, когда в этом возникнет необходимость? Ясно – в салоне N! Ведь я уже покупал у них, они меня не обманули, тумбочки у них замечательные, я помню адрес этого магазина, я легко ориентируюсь в планировке его залов.

Если мы продаем дорогую бытовую технику, то пусть у нас можно будет приобрести и дешевые батарейки.

Если мы продаем дорогие духи, то пусть у нас можно будет приобрести и дешевый пробник (но с явно проигрывающей упаковкой!).

Если мы продаем дорогие тренинги, то пусть у нас можно будет приобрести и недорогой учебник, видеокассету или плакат.

На этом принципе может быть построена и глобальная идеология продаж, предусматривающая продажи двух товарных уровней.

Прием № 75. Мистер Оттис

Этот прием описал Харви Маккей^[28]. Приведем большую цитату:

«Вы скажете, что вас вряд ли пригласят вести переговоры по поводу ОСВ-2 или выступить от имени вашей фирмы при заключении договора на приобретение недвижимости или соглашения с профсоюзом о заработной плате. Неважно. Вы все равно окажетесь в такой ситуации, когда в ходе переговоров главным вашим средством достижения успеха будет возможность встать и уйти.

Существует старинная уловка, применяемая в торговле автомобилями и именуемая “Попросите к телефону мистера Оттиса”. Покупатель приходит к продавцу, и тот, к его величайшему изумлению, предлагает сказочную сумму за его старую колымагу в счет частичной оплаты новой машины и даже превосходные условия ее приобретения. Покупатель идет к другим торговцам, присматривается к ценам и возвращается к тому, кто предложил потрясающую сделку.

Продавец заполняет бланк контракта. Он просит покупателя завизировать его своими инициалами. Затем он как бы невзначай осведомляется у покупателя, что предложили ему другие торговцы. В этот момент покупатель, опьяненный удачей, небрежно расстается с самым ценным достоянием, которым он обладает на переговорах, – с информацией, а именно: сообщает цены других торговцев.

“Еще одна последняя процедура, – говорит продавец, – коммерческий директор должен утвердить контракт. Я позвоню ему прямо сейчас”. Продавец нажимает кнопку внутренней связи на своем аппарате и говорит: “Прошу к телефону мистера Оттиса... прошу мистера Оттиса”. Разумеется, никакого мистера Оттиса в этой фирме нет и в помине.

Коммерческий директор есть, это верно, но фамилия его на самом деле Смит, или Джонс, или еще какая-нибудь.

“Оттис” – это название фирмы, производящей лифты, – и этот лифт идет вверх. Появляется коммерческий директор. Он просит продавца выйти вместе с ним из помещения – пусть покупатель какое-то время дозревает, затем продавец возвращается и говорит, что Оттис не согласен на такой контракт, и начинает переделывать его в точном соответствии с теми условиями, которые предложили покупателю другие торговцы. Почему, можете вы спросить, покупатель просто не уходит в этот момент?

По той причине, что он слишком много вложил чувств в эту сделку. Он уже выбрал свой новый автомобиль. Это машина голубого цвета, с красной обивкой, и она красуется посреди салона, ожидая, пока он ее увезет домой. В то время как он находится в кабинете для клиентов вместе с продавцом, его жена уже села за руль, а дети прыгают на сиденьях. Он уже рассказал всем у себя на работе, как здорово он умеет заключать контракты.

Если он не поставит свою подпись, то ему придется уйти и начать все снова. Дети расплачутся, и на работе его будут высмеивать.

Что в конце концов значат дополнительные 870 долларов 50 центов при покупке, которая стоит 15 тысяч долларов? Всего лишь несколько добавочных месячных платежей. Это Америка, дружище, большое спасибо, желаю приятно провести время, а вот ваша книжка платежей. Он подписывает, потому что не может уйти, не заключив сделку. Но вы можете. А когда вы это сделаете, вы в результате станете покупать свои автомобили по более дешевой цене, чем в том случае, если бы попались на эту классическую уловку...»

В книге Харви Маккея речь шла о работе торговцев автомобилями, но почему не использовать трюк в работе с иными продуктами?

Прием № 76. Продавец-альпинист

Подразумевая наше согласие на покупку, торговцы так называемой канадской оптовой компании с жутким треском разрывают на улице прозрачную блистер-упаковку, в которой находится фонарик или иная дребедень, и предлагают нам его немедленно взять:

– Вот я даже уже распаковал!

Именно с такой фразой и с блистерной упаковкой фонарика, которую он рвал на ходу, такой парень бросался и на меня. Потом, отказав ему в покупке, я с интересом наблюдал, как он снова вправляет фонарик в упаковку и громко ее «рвет», набрасываясь на другого прохожего.

На этом построен и прием «продавец-альпинист», когда ради нас, рискуя жизнью, продавец влез по стеллажам под самый потолок и оттуда спустил какой-нибудь пылесос.

В этом случае весомую роль играет инерция. Нужно сделать нечто такое, в результате чего абсолютно логично последует направленный на покупку адекватный шаг покупателя.

Простейшие формы использования этого приема уже набили оскомину:

– Я отложу для вас эту модель.

– Я сейчас же позвоню на фирму, чтобы для вас все приготовили и упаковали.

Тут же можно отметить и все многообразие трюков, в основе которых используется прием, рекомендованный одним из самых высокооплачиваемых торговых агентов в США Френком Беттджером: заполните все строки договора, впишите все реквизиты – сделайте так, чтобы клиенту оставалось лишь поставить автограф.

Прием № 77. Он это уже делал

Давайте найдем в деловом опыте потенциального клиента поступки, после которых он не жалел о потраченных больших деньгах. А затем проведем аналогию с покупкой нашего дорогого продукта.

Впервые не только страшно отдавать большие деньги, но даже доставить их.

Прием № 78. «Засасывание»

Суть этого трюка в том, чтобы так довести покупателя, так оплести сетью твоей сделки, чтобы, когда будут обнаружены разногласия в цене, ему уже настолько хотелось купить, что отказ оказался бы невозможным.

Понятно, для того чтобы добиться успеха с помощью такой техники, нужны особые условия: или относительная редкость товара, или удаленность покупателя от иных торговцев, или что-то еще, но каждый из нас хоть однажды на этот трюк все-таки попался.

Прием № 79. Выбор без выбора

Для того чтобы отвлечь внимание клиента от ценового торга, годятся любые вопросы, создающие иллюзию выбора. При этом у собеседника формируется подсознательное ощущение, что в нашу цену входит и его свобода.

В этом приеме сходятся и создание иллюзии выбора, и приподнятие значимости собеседника. Ведь если нас интересует мнение оппонента, значит, мы его, по крайней мере, уважаем.

Это очень полезно – зацепить вопросом тему, безразличную собеседнику, и дать ему высказаться, проявляя

в своем слушании максимум старательности.

- Заплатите наличными или по безналу?
- Берем в рассрочку или такие наценки вам не нужны?
- Вам удобнее в гривнах, рублях или долларах?
- Платим с вашего счета или иначе?
- Вам лучше рассчитаться завтра или послезавтра?

При этом вопросы могут быть практически одинаковы:

- Заплатите в один прием или сразу?
- Платим налом или кэшем?
- Используем все или какую-то одну из наценок?
- Берем без скидки или платим полную стоимость?

Как дополнительное средство здесь могут быть задействованы вопросы закрытого типа, на которые партнер может ответить лишь односложно. Задавая такие вопросы, мы в принципе позволяем ему вставить его «пять копеек» в наш монолог, но тут же получаем возможность продолжить гнуть свою линию, сохраняя при этом иллюзию диалога.

Прием № 80. Дать поддержать

Отдать свое тяжелее, чем не взять чужое.

На этом построен распространенный трюк бродячих уличных торговцев, которые во что бы то ни стало норовят заставить вас взять их товар в руки.

В этом случае происходит подключение к процессу продажи тактильных ощущений.

Однажды мы покупали спальню, и в мебельном салоне я нажатием ладони проверял упругость матраса. Знаете это характерное движение? И вдруг слышу возглас:

- Что вы делаете? Так нельзя!

Вначале оторопев, я быстро собрался и возмутился:

– Как это «так нельзя»?!

Девушка-«сейлз» уже стояла рядом и поясняла:

– Ну разве так постель выбирают? Что вам скажет ваша рука? Руками нельзя. Вы ложитесь! – и на кровать в ноги бросила клееночку. Заметив мое замешательство, она настойчиво подтвердила: – Да-да! Ложитесь! Вы же должны это почувствовать.

Я лег на спину, башмаки – на клееночку.

Жена, наблюдая за этим, уже смеялась, а девушка, уперев руки в пояс, издевательски-насмешливо продолжила:

– Ну и как вы легли? Да разве вы спите так? – и, позабыв о глубине собственного декольте, она наклонилась и стала меня переворачивать на бок, заботливо воркуя при этом: – Вот так, на бочок, ладошку под щечку...

Жена потом объяснила мне:

– Я знаю, почему ты так быстро согласился. Ты ведь ненавидишь гостиницы, и тебе было заранее обидно, что кто-то ляжет на постель, которая почти стала твоей.

Да, я ощутил комфорт ложа, и расставаться с ним уже не хотелось.

А на следующий день любимая мне рассказала:

– Ты знаешь, это работает и в обратную сторону – в покупательском исполнении. Я имею в виду трюк «поддержать, чтобы стало своим». Я сегодня на базаре набрала фруктов. Торговец мне все взвесил, упаковал, назвал цену – девяносто гривен. Если бы с ним торговаться – ну, десятку бы уступил. А я даю ему не девяносто, а семьдесят. Пока он считает – стою и жду. Он посчитал и удивленно: «Так тут только семьдесят!» Ну да, говорю, больше нет. Он так беззащитно скривился и: «Эх! Забирай!» Просто деньги, которые он держал в руках, уже были его – отдать их было бы труднее, чем не взять.

На элементах этого принципа построена работа американских коммивояжеров, продающих чистящие-моющие средства BUG. Они оставляют хозяйке особняка целую корзинку разных препаратов –

попользоваться. А вот отдать корзинку – уже нелегко. Правда, здесь задействовано еще и нежелание быть чем-то обязанным.

Играем с третьими лицами

Мы с клиентом очень редко остаемся тет-а-тет. Нас окружает множество свидетелей – нейтральных или подставных, а еще больше людей стоит за продажами, и мы апеллируем к их опыту и авторитету.

Следующие шесть приемов обыгрывают чей-либо опыт.

1. Опыт продавца.
2. Опыт какого-то третьего специалиста.
3. «Как все» – опыт широкой публики.
4. Косвенная подача чужого опыта в техниках подглядывания-подслушивания.
5. Фальсификация примера.
6. Инсценировка примера.

Во всех этих трюках важно, чтобы тот, на кого оказывают воздействие:

- считал эти примеры уместными по отношению к нему;
- не мог считать тех, кто фигурирует в примерах, подставными.

Прием № 81. Опыт продавца

Личный пример – это почти всегда убедительно. Если это допустимо, ссылайся на то, что тоже этим пользуешься.

Но не ошибись!

Первая ошибка, как правило, возможна тогда, когда происходит столкновение классовых позиций продавца и покупателя.

В парфюмерном салоне клиентка (типаж «фифа») спрашивается у продавщицы:

– Что из этих ароматов подойдет мне?

Девушка с желанием помочь:

– Я пользуюсь вот этими духами...

Фифа:

– Ну что вы! Я не стану покупать то, чем пользуются продавщицы!

Вторую ошибку в исполнении приема «Я тоже» опишу на примере того, как мы с женой покупали пылесос.

Выбрали, заплатили, продавец стал объяснять, как им пользоваться. Мне стало скучно, я пошел по залам. В одном из них увидел ошеломляющий холодильник – ярко-ярко-желтый! Улыбаясь, ко мне выходит девочка:

– Вы знаете, мы с мужем так рады, что когда-то решились на такой выбор. Сейчас такой же холодильник стал украшением нашей кухни.

Я не буду говорить о невольном косвенном унижении клиента: мы, мол, решились, а ты вот стоишь тут и пока еще только думаешь. Во мне эхом отозвалось иное: я сразу припомнил, что мальчик, продававший нам пылесос, тоже сослался на собственный опыт. Меня это заинтересовало, я отделался от девочки и пошел дальше по магазину. Остановился, сразу спрашиваю:

– Учились давно?

– То есть? – опешил мальчишка.

– Какой-нибудь тренинг недавно был?

– Да. А вы откуда знаете?

К чему я об этом?

Когда работаешь в своем торговом зале, стоит задумываться о том, какие приемы с этим же клиентом проводили твои коллеги в соседних залах. Нельзя, чтобы в одном магазине трое продавцов обращались к тебе с одной и той же разводкой – сказкой о том, что они и их близкие выбрали именно этот товар.

Прием № 82. «Я раньше тоже, а вот теперь...»

Этот припев особенно широко распространен в аргументации ребят из сетевых компаний. Такой прием демонстрирует и родство («мы с тобой одной крови»), и позволяет незаметно приподняться на ступеньку выше клиента.

– Я раньше тоже считал, что это слишком дорого, но когда обнаружил, что сигарет выкуриваю за месяц на бóльшую сумму, то решился и вот теперь ни капли не жалею.

– Я раньше на таких вещах тоже предпочитал экономить, но когда понял, во что это обходится моему здоровью...

И так далее.

Мне, когда я слышу подобные аргументы, почему-то сразу вспоминается фраза одного из моих знакомых:

– Я раньше тоже деньги жалел, пропивал...

Прием № 83. Опыт третьего специалиста

В одном из салонов мобильной связи я наблюдал серию интересных продаж. Когда клиент обнаружил интерес к одной из моделей, но до торга еще не дошло, продавец активно демонстрировал товар, звоня с этого телефона коллеге, который со звонящим телефоном в руке входил в зал из подсобки, и покупатель видел, что у него именно такая модель.

Когда продавали «Нокию», из подсобки приходили с «Нокией», когда «Сименс» – с «Сименсом». То есть клиент должен был думать: «Ага, у них телефоны такие же. Вон ведь такой же мобильник у менеджера».

Прием № 84. «Так поступают все...»

Мы уже говорили о том, что потребители любят новые вещи. Но они хотят еще быть «такими, как все».

Почему в магазинах клиенты торгуются реже, чем на рынке? Да просто потому, что в магазинах все остальные не торгуются, а глядят на цену на ценнике, достают портмоне и отсчитывают нужное количество купюр.

В тех бизнесах, где цена не унифицирована, где не может быть ценников, очень важно показать клиенту, что не он первый платит такие деньги. А значит, нужна особая демонстрация того, что это «обычная цена», что так и столько же платят все.

Но обратите внимание: далеко не все хотят быть как все!

Прием № 85. Косвенная подача чужого опыта

Для реализации этого принципа можно сделать больше, чем просто составить внушительный список покупателей. Это могут быть их подарки и благодарности на стенах нашего офиса, договоры, макеты и эскизы, сделанные для них; возможность посмотреть их сайты, сделанные нами. Это могут быть их визитки, знаки их логотипов в нашем настенном календаре, соответствующие этапам работы над их заказами, листы-«напоминалки» – все что угодно.

Такой принцип активно используется в телерекламе. Помните клип о корме для собак «Чаппи»? Чем там кормят российских собаководов, чтобы их собаки были здоровыми и веселыми? То есть «чем собаководы кормят собак»...

В одном магазине я наблюдал интересную сцену.

В зале, где от пола до потолка стояли стеллажи с полной линейкой пылесосов, бродил клиент. Наконец, он подошел к одному крылу стеллажей и коснулся рукой какой-то модели. Вы понимаете: это значит, что именно она привлекла его особое внимание. И в этот момент, стоя рядом с кассой, расположенной в сторонке, я услышал, как девочка-«сейлз» тихонько говорит девочке-кассирше:

– Ты глянь, он сейчас возьмет такой же, как я неделю назад себе купила.

На что расчет? А на то, что она не «грузит» клиента. Он просто случайно услышал, что продавец пылесосов предпочла взять себе ту же самую модель, которая привлекла и его внимание.

Прием № 86. Фальсификация примера

У В. Пелевина в «Generation П» есть описание трюка, когда с помощью мобильного перезвона и пейджерной переписки продавца у клиента создается впечатление, что работающее с ним рекламное агентство параллельно ведет сделки с одним из монстров бизнеса на совершенно безумную сумму. Может быть осуществлена инсценировка параллельной крупной сделки. Задача состоит в том, чтоб клиенту стало стыдно торговаться за какую-то мелочь, в то время как другие не глядя легко расстаются с миллионами.

Не в литературе, а в реальной практике такой прием используется в том числе и для снятия страха с владельцев квартир, опасющихся оперировать большими наличными суммами.

Прием № 87. Инсценировка примера

Под большую сумму или большое количество мелких сделок используются «подсадные утки» с их фиктивными покупками. В том числе на больших шоу. Я встречал данные о том, что на шоу Билли Грэма^[29] присутствовало до шести тысяч «подсадных уток», которые при сборах пожертвований с энтузиазмом устремлялись к сцене, увлекая за собой настоящих жертвователей.

Кто может быть «подсадными утками»? Кто угодно! Первый шаг к использованию этой техники – перестать прятать идущие реальные продажи от глаз пока еще праздно шатающихся по магазину созерцателей.

Если сделка идет, пусть это видят потенциальные клиенты!

К этой технике близки следующие четыре приема, задействующие третьих лиц.

- Создать очередь.
- Конкурентный покупатель.
- Аукцион.
- Сдвиг к риску.

Прием № 88. Рискованный способ

Диалог продавца с покупателем в кондитерском магазине.

Респектабельного вида дед профессорской внешности мнется у витрины с дорогими коробками шоколадных конфет. Наконец, спрашивает, тыкая пальцем:

– А сколько эти?

Девушка:

– Ой, эти ужасно дорогие! Вы знаете, их у нас берут только врачи и евреи.

Дед:

– Дайте!

Девушка хорошо прицелилась? Может быть. Возможно, что клиент внутренне согласился с тем, что врачи себе не навредят, а евреи просто умные люди.

Но девушка рисковала. И очень сильно.

В коммерции есть шесть тематических зон, которые для продавца – табу. По крайней мере, до тех пор, пока он не знает позиции клиента по этим вопросам. Это проблемы:

- расовые;
- национальные;
- религиозные;
- конфессиональные;
- политические;
- чужие деньги – финансовые дела любых третьих лиц.

Но если девочка выстрелила не наугад, а благодаря своей наблюдательности и интуиции? Разве эти качества для продавца не важны?

Но все-таки брать на вооружение подобные авантюры я вам посоветовать не могу.

Прием № 89. «Плохой и хороший следователь»

Если отбросить в приеме «Мистер Оттис» ту составляющую, которую дает сложившийся настрой покупателя на покупку, то получится старая и банальная технология под названием «плохой и хороший следователь».

Как два попеременно работающих на допросе следователя, могут работать и два продавца. Один («хороший») ради удержания клиента использует короткой поводок обещаний особых условий, а второй («плохой») эти хорошие условия все время урезает, но ради «хорошего» продавца покупатель все-таки совершает покупку...

Прием № 90. Создать очередь

Наличие очереди – признак ограниченной доступности и высокого спроса.

Мы всегда можем создать иллюзию дефицита товара, а тем более услуги, а также дефицита времени.

Очередь и запись можно создавать и на тот товар, выпуск которого закончен, и на тот, который производится, но в ограниченных количествах, и на тот, который только предполагается начать выпускать.

Очередь может быть не только на главный товар, но и на его особые модификации.

По своей идее этот подход имеет нечто общее с приемом «иллюзия индпошива».

Создать очередь – превратить само перемещение по ней в товар. Продажа перемещения позволяет стратифицировать услугу на ее «обычную» и «экспресс»-разновидности.

Прием № 91. Конкурентный покупатель

Сделайте так, чтобы пятеро хотели один и тот же экземпляр вашего товара.

Или хотя бы так, чтобы тот товар, к которому приценивается реальный покупатель, тотчас начинали изучать ваши «подсадные утки».

Роберт Чалдини в «Психологии влияния» описывает забавные автоспекуляции знакомого студента, который каждую неделю покупал, мыл и потом выставлял на продажу по одному автомобилю. Для этого он давал объявления о продаже в газете бесплатных частных объявлений. Всем тем четверем или шести откликнувшимся и позвонившим по объявлению потенциальным клиентам он назначал один и тот же день и одно осмотра автомобиля. Когда клиенты приходили для осмотра, ему уже не надо было продавать – оставалось лишь помочь клиентам разобраться, у кого из них больше прав на выставленный на продажу автомобиль.

Прием № 92. Для ста первых покупателей

Достаточно распространенный рекламный ход – объявление о том, что сто первых покупателей смогут сделать приобретение по смешной цене. Но любой покупатель, даже первый, окажется сто восьмым.

Этот прием позволяет щегольнуть громкой рекламной фразой и создать настоящий ажиотаж и даже панику на рынке. Но срабатывает еще один нюанс.

«Для ста первых» – это сто твоих виртуальных конкурентов, которые могут успеть раньше тебя. В этом мы обнаруживаем родство данного приема с приемом «Конкурентный покупатель».

Прием № 93. Аукцион

Провести аукционное определение цены можно и сразу объявив аукцион, и сделав это позднее, когда появятся желающие приобрести. Все зависит от необузданности вашего коммерческого творчества. Технологии аукциона могут быть любыми – от классических до импровизированных и очень веселых. Понятно, что «веселых» – для вас.

Имейте в виду: при аукционных продажах клиенты ни о каких скидках нас не просят!

Прием № 94. Сдвиг к риску

В психологии существует такое понятие – «эффект сдвига к риску».

Если подросток с футбольного матча идет домой один, ему никогда не придет в голову мысль поднять урну и бросить ее в витрину мебельного салона. Дюжина тинейджеров это сделает обязательно!

В приеме «Инсценировка примера» использовались «подсадные утки» – люди, неизвестные клиенту. Для реализации «сдвига к риску» будут нужны те, кто ему давно и хорошо знаком.

- Приходите с друзьями, которые уже имели спортивное авто!
- Захватите с собой кого-нибудь из знакомых, кто уже прыгал с парашютом!

Обеспечь клиенту окружение, в котором ему легче отдать деньги, с его помощью!

Прием № 95. Дать «подсмотреть» большую цену

Позволить клиенту увидеть те жуткие цены, по которым мы рассчитали его злейшего врага или кого-то ему незнакомого, можно демонстративно или невзначай.

Людям мало того, чтобы им было хорошо. Им важно, чтобы другим стало плохо. Так дайте же им эту радость и удовольствие от того, что в отличие от N они заплатили далеко не полную стоимость.

В варианте демонстративного обсуждения цен, по которым мы продали кому-то другому, вполне допустимы просьбы, адресованные заговорщицким тоном сегодняшнему клиенту:

- Только ты ему не говори...
- Только не выдай меня начальнику...
- Только не распространяйся о том, что мы вот так пошли тебе навстречу...

Одна торгующая дама по имени Наталья рассказывала мне, как с такими просьбами она, продавая постельное белье своей сетевой компании, обращалась по отдельности к двум своим подругам, которых превратила в покупательниц:

- Они долго держались: скрывали друг от друга, лукавили, но на каком-то празднике под бокал вина открылись и возмутились: «Ну Наташка! Ну стерва!» Но наши отношения не испортились.

Прием № 96. Смена адресата

Есть много людей, у которых разные шкалы дороговизны.

То, что предназначено им лично, кажется таким особам слишком дорогим, а сама идея приобретения – пустым транжирством. Но если то же самое приобретается для дорогих им людей, то дороговизна уже не имеет значения.

Многие продажи можно спасти, просто меняя адресата покупки. Это не для вас, а:

- для ребенка;

- любимой женщины;
- друга;
- родителей.

Значит, нам нужно рассмотреть, могут ли быть подключены к аргументации продаж интересы ближайшего окружения покупателя.

Прием № 97. Внедрение идола

Если мы не можем сыграть на «смене адресата» из-за отсутствия у клиента подходящих под нашу продажу близких (зачем его тетушке наш «хаммер?»), то можно навязать «идола», который поспособствует этому приобретению (для продажи «хаммера» подойдет Шварценеггер).

Этот прием в некоторых случаях напоминает технику «Ассоциирование с высоким». Главное отличие: в «Ассоциировании» мы ищем живущих в человеке идолов, во «Внедрении» – внедряем их в его сознание.

Высокорентабельной эта техника становится при тотальной обработке социума.

Но не надо считать эту технологию редкой. Многие тоталитарные секты и торговые сетевые структуры используют именно такой прием. Внедряемым идолом может быть протестная идея, культ «здорового образа жизни» и все что угодно.

Прием № 98. Вослед за идолом

При существовании у клиента какого-то «идола» нам надо использовать следующий ход.

Пусть кумир не имеет ничего общего с нашим продуктом и мир, окрашенный его аурой, далек от наших фигастеров, но почти всегда

можно сделать, скажем, следующие заявления:

– Карл Маркс тоже уважал украшения. Ведь его «Капитал», по сути, стал украшением XX века.

– Армстронг тоже ценил хорошие инструменты. Наши фигастаны соответствуют классу его саксофона.

– Новая жизнь Чебурашки началась в ящике для апельсинов. Мы никогда не знаем, что станет для нас трамплином. Вот берешь партию таких фигастанов, а потом оказывается, что без этого всю жизнь бомжевал бы.

Прием № 99. Подчинение авторитету продавца

Этот прием неэквивалентен тем трюкам, в которых наследуется опыт некоего авторитета. Здесь покупка делается под очарованием профессионализма и опытности продавца. Для демонстрации авторитетности своих рекомендаций используются примеры, научнообразный треп, ссылки и доказательства наших успешно сработавших рекомендаций в случае господина Петрова.

На поднятие авторитета продавца может работать множество факторов:

- суета его многочисленных помощников;
- уважительные обращения важных клиентов;
- дипломы на стене;
- дорогие часы на руке и прочие аксессуары;
- манеры – солидность, респектабельность, вальяжность;
- предоставление продавцом убедительных личных гарантий и т. д.

Мне известен банк, в котором к претендентам на работу комиссионерами (сотрудниками отдела привлечения клиентуры) предъявляли два требования:

1) они должны быть старше сорока лет (как гвардейцы Александра Македонского);

2) они должны быть упитанными.

Объяснение: легкомысленному и голодному мальчишке клиент большие деньги не доверит.

Особый шарм все это приобретает тогда, когда ставка делается уже не столько на авторитет, сколько именно на «породистость» продавца, как в следующем приеме.

Прием № 100. В пику чужаку

Купить что-нибудь ради того, чтобы это не досталось кому-то неприятному.

Такая мысль может показаться экзотичной и трудно внедряемой в сознание покупателя. Но так может казаться только тогда, когда мы забываем о том, сколько в нашем мире ненависти. Один из сильнейших двигателей сбыта – ксенофобия.

Задумайтесь: ведь покупки, подчиненные этому принципу, смыкаются с приобретениями, осуществляемыми ради того, чтобы отличаться от кого-нибудь ненавистного. Но это мы выделим в отдельные, следующие приемы: «Персональные противопоставления» и «В пику».

Роберт Чалдини описывает ситуации, в которых при торговле недвижимостью срабатывали и вот такие, рассчитанные на ксенофобию, аргументы:

– Жаль, если вы не купите. Квартира уйдет врачу с супругой – они переезжают к нам с Запада.

– Решайте что-то относительно этого особняка, а то его уже дважды приезжала смотреть семья арабов.

Прием № 101. Персональные противопоставления

В этой технике продавец реализует заочное столкновение клиента и некой третьей персоны. Как это выполнить?

Противопоставляй действиям, способу мышления, статусным и имущественным нормам клиента иные модели, ссылайся на чей-либо пример, чтобы возбудить зависть, разжечь скрытую соревновательность, спровоцировать, заставить совершить покупку ради, как правило, непубличного самоутверждения.

- Кузькин всем показал...
- Мулькин смог себе позволить...
- Дулькин понимает, какие это открывает возможности...

Очень часто клиентская модель противопоставляется клановым или кастовым нормам, то есть не персональным, а групповым стандартам. Игра ведется как на отождествлении клиента с некой социальной группой («все собственники», «финансисты твоего уровня», «нормальные менеджеры», круг «вторых лиц», «наемные директора»), так и на противопоставлении некой группе («не как наемные», «не как службисты», «не как эти вечные вторые»).

Прием № 102. В пику

В технике «Персональные противопоставления» третья персона не знала и не должна была знать о том поступке, который вот-вот должен совершить наш клиент. В раскладе «В пику» третьей персоне предстоит узнать о приобретении нашего клиента и жестоко ему позавидовать. Разница ощутимая!

Иногда вполне в русле этой техники – такой итог, при котором наш клиент получает наш товар, оставив без него третью сторону. Это может быть инсценировано с демонстрацией огорчения третьей персоны или быть подано нашему клиенту как дополнительная к приобретению порция бальзама.

Прием № 103. Легенда о предыдущем владельце

Особая сфера – товары, которые можно продавать с легендой о предыдущем владельце.

Перстень Чаушеску.

Автомобиль Бери.

Квартира Маяковского.

Свадебное платье девушки, у которой все было хорошо.

Прием № 104. Вечный дебют

Есть много профессий, в которых каждый из нас считает себя докой.

Каждый из нас знает, как следует учить наших детей. Мне кажется, что вся политика государства в сфере среднего образования направлена на то, чтобы изгнать из школы людей, хоть на что-то способных. Там остаются лишь особо терпеливые. Или очень обеспеченные. Те, кто может себе позволить не получать зарплату месяцами.

Но это остро субъективное мнение. Хотя каждый из нас действительно имеет претензии к тому, чему и как учат наших детей. И с удовольствием бы кое-что посоветовал.

Каждый из нас знает, как надо лечить людей. Пусть не всегда знает «чем», но всегда – «как». Да, мы знаем, как нас в этой сфере должны обслуживать. И нам не нравится то, как сейчас работают полуголодные врачи поликлиник, больниц, скорой помощи.

Каждый из нас знает, как надо делать большую политику. Мы с удовольствием в паузе между холодными закусками и первым блюдом делимся с соседом по столу своим видением разумной и правильной геополитики. Мы знаем, что вместо того бардака, законам которого вынуждена подчиняться страна, должно быть... то-то и то-то.

Каждый из нас знает, как должны работать коммунальные службы и с удовольствием дал бы добрый совет горсовету и ЖЭКу.

Я не буду говорить о том, что каждый знает, как надо обслуживать покупателей. Это понятно.

Но стоит заметить, что каждый из нас, конечно, знает и то, как нужно торговать и продавать.

То, что каждый знает, как должен был бы торговать *ты*, нельзя упустить. Трюк, в котором продавец может использовать богатые знания покупателей о правильной технике продаж, называется

«вечный дебют». О нем я узнал от одной из моих знакомых. Она пользуется им уже семь лет. Чтобы не испортить ей последующие продажи, назовем ее мадам N.

Тут как раз уместно поблагодарить всех моих друзей за то, что они всегда помнят, что меня интересуют продажи. В особенности агентские. Часто кто-то из бывших одноклассников или однокурсников звонит и говорит:

– Деревицкий, тут я такое узнал! Тебе это будет интересно. Приезжай, покажу (расскажу, дам пощупать, попробовать).

Мадам N – одна из таких друзей. Хоть раз в год, но она звонит и приглашает:

– Тебя, Деревицкий, по-прежнему интересуют экзотические техники продаж? Хочешь еще раз сходить и посмотреть мою работу?

О чем речь?! Конечно, хочу!

В каждом из таких визитов я балласт. Я только наблюдаю.

Каждый из таких визитов – не повторный, а первый. Это знакомства моей мадам N.

На входе в чужой офис она обычно проверяет:

– Кхы! Раз-раз-раз! Проба, проба. Даю настройку – пять, четыре, три, два, ноль.

«Один» она почему-то всегда пропускает.

В дверях кабинета своего визави мадам N преобразается. Мои описания будут угловатыми, как и тот «костюм» поведенческого макияжа, который натягивает N.

Ее плечи чуть растопыриваются. Шея вытягивается. Она начинает семенить. Двигается как-то бочком. Начинают хлопать ресницы. Щеки розовеют.

Она говорит с невесть откуда взявшимся придыханием:

– Это ведь вы – Николай Николаевич? Ой, я так волнуюсь! Это мой дебют.

В этот миг из вороха бумаг, которые она двумя руками уже прижимает к своему вздымающемуся бюсту, должен выскользнуть первый листок. И он выскальзывает.

– Я так и знала – у меня все сыплется из рук! – стонает N дрожащим контральто.

Николай Николаевич бросается ей помогать, и в его заботливые руки уже сыплется лавина прайсов, буклетов, коммерческих предложений, листовок и писем.

Через три минуты мы втроем поднимаемся с колен – бумаги собраны. И звучит запрограммированное:

– Девушка, да вы не волнуйтесь. Я вам помогу. Садитесь на стул.

Мадам N могла уже мне подмигнуть, но она играет очень серьезно. А контакт катится по испытанным рельсам:

– Давайте сюда ваши бумаги. Я сейчас сам разберусь. Итак, вы хотели продать мне глубинный насос?

– Да, – сознается N, выверенным движением прикасаясь платочком к внешнему уголку левого глаза.

Если не в эту встречу, то в одну из следующих Николай Николаевич продаст сам себе этот глубинный насос. А с меня за представление мадам N потребует кофе.

Попросите клиента научить вас правильно отвечать и на его требования скидки! И позвольте ему вас научить. Гарантирую – пригодится!

В любом случае настойчиво советую хотя бы однажды проконсультироваться с теми, с кем хорошее сотрудничество начиналось не сразу. Вспомните, с кем вы так долго присматривались-притирались друг к другу и с кем теперь так хорошо работаете. Придите к такому человеку и спросите у него:

– Прокоп Темирбаевич! Вы помните, как тяжело мы начинали? А ведь сегодня вы нами вроде бы вполне довольны. Подскажите! Может, я тогда делал что-то не то? Может, мне и сегодня надо что-то иначе?

Из десятка старых добрых клиентов трое дадут вам абсолютно бесценные советы!

Прием № 105. За спасение

У нас могут покупать и не требовать снижения цены даже в благодарность за спасение!

Захожу в автосалон. На меня бросается растрепанный очкастый юнец с горящими глазами:

– Слушайте! «Шкода» сделала «Фабью»-седан, багажник теперь – вот такенный!

На агрессора нападает другой – такой же фанат:

– Отстань со своей «Фабией»! Послушайте, у нас появились «супер-би»! Это целый пароход!

Вдруг слышу:

– Чего на человека налетели? А ну брысь отсюда, практиканты!

Оборачиваюсь – не пацан, взрослый, респектабельный. И он мне говорит:

– Чего вы их терпите? Это увлеченные шизики. Человека разорвать могут. Пойдемте. Я вам спокойно все покажу, расскажу.

Ну понимаешь – разводка! Но ты так рад спасению, что ноги покорно сами тебя несут за спасителем.

Прием № 106. Как кот

Учиться продажам можно у всех. В том числе и у тех старушек, которых продавцами сделало жесткое время. И такой учебе стоит учиться. Попробуем.

Мои девчонки уболтали меня купить кота.

Не люблю котов. Нет, вы не о том подумали! Я не люблю их не потому, что не умею готовить – приготовить я смог бы как раз очень вкусно. Просто не люблю. Есть люди-кошатники, а есть – собачники. Вот я, как многие охотники, отношусь ко вторым.

Но гулять с собакой у нас будет некому, вот и уговорили меня разрешить в доме кота.

Мы на выставке котов.

Помещение музея естествознания. Просторный зал. Застекленные витрины из темного старого дерева. За стеклами – наши пращурь. Питекантропы и палеопитеки печально наблюдают за тем, как гомо сапиенсы продают братьев меньших.

В зале – десятки низких столиков. На каждом столике – клетка. В каждой клетке – кошка. Каждая кошка окружена котятами.

Нашу Зою мои девочки выбрали мгновенно. Купили и стоят: ласкают, целуют, облизывают широкомордую лохматую радость. Мне все это не слишком приятно, и я гляжу по сторонам.

Вот «сапиенс» в золотых цепях и перстнях, выдвинув из мобильника антенну, через прутья решетки тыкает ею котят и с характерной бластной гнусавинкой интересуется:

– Мамаш, в на-атуре, па-ачем твои хыщники?

Бабулька переспрашивает:

– Ась?

Он повторяет вопрос громче:

– Скоко?

Старушка снова не слышит, и тот почти кричит:

– Я, мать, спрашиваю, звери твои почему?!

– А-а, – разобрала наконец бабка, – я сейчас у хозяйки спрошу.

Анюта! Анютушка! Почему твои кисаньки?

Анютушка (такой же одуванчик) кричит из другого конца зала:

– По триста пятьдесят!

Но ведь наша бабуся не слышит. А потому она криком переспрашивает:

– Почему-почему?!

Анюта уже просто вопит:

– По триста пятьдесят баксов!

Бабка, наконец расслышав, поворачивается к сапиенсу:

– Вы слышали? Она говорит – по двести пятьдесят.

«Сапиенс» парализован. На то он и мыслящий, чтобы уловить разницу между озвученным и услышанным. И от этой разницы у цепного-перстного – каталепсия. Только глазенки пульсируют, как у рисованного кота в мультиках про Тома и Джерри. По одной и кольцевой извилине его мозжечка скользит единственная и предприимчивая мысль: «Я сейчас глухого лоха кину на сто баксов!»

«Сапиенс» одним движением запихивает мобильник под мышку, выдергивает из нагрудного кармана деньги (250 долларов), бросает их бабке, хватая кота и, засунув его за волосатую пазуху, сбегает вниз по широкой мраморной лестнице – праздновать свою очередную коммерческую победу.

Я успел лишь заметить, как по-пиратски переглянулись бабки. Все стало ясно.

Конечно, я не мог уйти. Отправил домой девочек с их приобретением и просидел на выставке с одиннадцати утра и до пяти вечера.

На моих глазах, не мякнув, ушли с бабкиных рук еще три кошака. Как по нотам!

Бабки – прелесть! Лица, как печеная картошка, только не в костре, а в духовке – морщинистые-преморщинистые. Каждый раз после очередной сделки они переглядывались с таким заговорщицким видом, что я все ждал, как одна из них сделает рукой резкое движение локтем вниз, восклицая: «Yes!» – но не буду вас дурачить – этого так и не случилось.

И вот уже пять часов вечера. Последний клиент – полковник. Совсем настоящий – с кокардой и красным околышком. Все повторяется, только полковник уточняет: «А в гривнах можно?» Бабка милостиво соглашается, называет курс, и полковник утопает в своем внутреннем курсовом пересчете. И тут орлицей на этих занятых куплей-продажей налетает та самая Аня. Она кричит нашей бабке:

– Ты ему почем кота отдаешь?

Та:

– Как ты кричала – за двести пятьдесят.

Анюта разворачивается и переносит атаку на полковника. Вопли идут по нарастающей:

– Ну глухота! Но вы же слышали, каку цену я кричала!! Ваша пенсия полковничья, небось, поболее будет! Что ж вы бабушку-то гра-а-абите?!

С каждой репликой полковник становился все мрачнее, а цвет его лица приобретал багровый оттенок. На последней бабкиной фразе его руки непроизвольно дернулись, и – я его понимаю – он, цепко схватив бабку за горло, процедил сквозь зубы:

– Не ори. Я добавлю.

Как там твердили большевики? «В жизни всегда есть место подвигу»? А в коммерции всегда есть место творчеству.

Прием № 107. С помощью пустого офиса

То, что мы продаем по телефону в одиночку, не означает, что мы не можем инсценировать обсуждение текущей сделки с руководителем или сотрудником. И большинство торговцев хотя бы однажды устраивали для клиента следующий розыгрыш.

Вы сидите один в пустом офисе. Входящий звонок. Вы:

– Да! Да, мы продаем. Ах, так вас интересуют фигастеры, – и, полуприкрыв трубку, якобы в сторону, – Серега, у нас фигастеры еще есть? Да вот человек интересуется. Как нет? Что, совсем?! А кому ты отложил? А они заплатили? И не заплатили?! Ты рехнулся – что я человеку скажу?! Да, придется, – и снова в трубку: – Вы знаете, к сожалению, сейчас фигастеров нет. Но должны подвезти дней через... Ах, вы слышали... Ну, понимаете... Это ведь отложили... Нет, конечно, если вы прямо сейчас перечислите! Конечно, отдадим!

Знакомая разводка? Вот так это и делается.

Прием № 108. Подача на выгодном фоне

«Фоновую» подачу от вымышленного имени или от имени конкурентов (при этом не мешает и немного поскандалить) можно сделать накануне своего предложения.

Что будет, если после нескольких обращений хамов в офисе для клиентов появишься ты – респектабельный, элегантный, вежливый и ласковый? То-то же!

Еще один способ игры в стиле этой технологии – наполнить местные газеты объявлениями о продаже твоего сырья по безумным ценам, чтобы твое ценовое предложение выглядело человеческим.

Аналогично можно поступать и на собеседованиях во время трудоустройства. Если после нескольких неприятных кандидатов является относительно нормальный, то он получает работу без проблем.

Играем информацией

Информация может быть и приложением к нашему продукту, и самостоятельным продуктом, и инструментом подкупа, и...

Прием № 109. Обучение

Знания стоят денег.

Программы обучения могут быть отличным дополнением к нашему продукту.

Несколько шире мы об этом рассказываем в «Сопротивлении изменениям» (приемы «Дай формальное обучение» и «Дай неформальное обучение»).

Прием № 110. Бизнес-информация

Да, информация является мощным инструментом подкупа. Подробнее об этих возможностях – в приеме «Стань информационным каналом» («Соппротивление изменениям»).

Прием № 111. Организация информационной среды

Иногда при создании такой среды, в которой ценовая информация начинает играть столь существенную роль, оказывается возможной в интересах продаж игра, инициированная самой этой средой. Примером могут служить клубные цены, цены закрытых, «своих» обществ, а также особые времена, когда цена отчасти контролируется социумом (времена диктатур, поставки во времена стихийных бедствий, антимонопольные кампании и т. д.).

Прием № 112. Подними веки

Какая фраза сама невольно вспоминается из советского фильма «Вий»?

Правильно! Именно «Поднимите мне веки!».

Выясни, что клиент видит в твоём товаре. И покажи в товаре то, чего клиент не видел, но обязан увидеть, чтобы возжелать отдать тебе деньги.

И покажи в твоём товаре еще то, чего не видят в аналогичных товарах твои конкуренты.

Прием № 113. Фокусировка цены

Принципы выбора современной техники настолько сложны, что для большинства потребителей нет худшей пытки, чем сравнивать сотни параметров.

В таких случаях есть смысл предельно сузить список ключевых параметров. Или вообще сделать вид, что на самом деле он платит за что-то иное, особое. За что именно – решайте сами.

Главное – не оттолкнуть, проговорившись о наличии в товаре свойства, которое такому клиенту покажется излишним.

А именно эту ошибку слишком часто совершают продавцы. Им очень хочется щегольнуть тем качеством товара, которое кажется абсолютно уникальным специалисту, знатоку, профессионалу, а вот дилетант-клиент часто воспринимает это как те «навороты», за которые ему платить особого смысла нет.

Похожую ошибку допускают продавцы, пытаясь вывалить на клиента все, что знают о товаре сами.

Магазин аудиотехники. Один из продавцов даже по внешнему виду – меломан-экстремал: ленноновские очки, длинные волосы, сутулость и угловатая сухощавость незнакомого со спортом человека. Он стоит, картинно опираясь локтем на тумбу музыкального центра, вслушивается в мелодии, которые тихо сочатся из двух дюжин колонок.

Тут с улицы в магазин врываются двое «братков» – в коже и плотненькие, как куриные окорочка. Они «сканируют» ценники, и, выбрав подходящую цену, один из них, протянув указательный палец и мизинец левой руки, командует продавцу:

– Вот этот. В натуре. Выпиши.

Меломан павой выплывает из-за прилавка и страдальческим тоном мелодично произносит:

– Ребята! Как же так? Я ведь не успел вам даже рассказать об акустических особенностях этой системы.

Один из братков толкает кореша локтем:

– Слушай, а в натуре – давай еще зайдём в «Домотехнику».

Тот кивает, и они выкатываются из магазина.

Выбор был сделан. Продавцу оставалось лишь взять у клиентов деньги. Но ему очень хотелось другого: то ли блеснуть своими познаниями, то ли чего-то еще. Теперь он огорченно глядит на двери, выпустившие из магазина несостоявшихся покупателей.

Я не выдерживаю:

– Вот теперь догоните их, повалите на землю, возьмите за грудки и заставьте выслушать описание «акустической системы» и все-таки сделать покупку.

Продавец обиженно и с чувством собственного достоинства вскидывает голову:

– А кто вы такой, чтобы умничать?

Я мрачно обещаю:

– Скоро узнаете.

Если вы хозяин магазина, то нужен ли вам продавец, который упускает уже созревшего клиента? Мы вкладываем в наш бизнес безумные деньги: закупка товаров, аренда помещения, взятки, реклама, зарплата. Да, и зарплата для того парня, который упускает клиента из-за того, что очень хочется поумничать. Все эти наши расходы – это число со многими нулями. Сколько их? Пять? Восемь? Двенадцать? Все это летит в гигантскую воронку, из которой мы ждем нескольких капель – тех посетителей, которые вернут нам потраченное. Но капли нашего маркетинга, промоушена и мерчендайзинга попадают на фильтр дрянной природы лохматого меломана. Того самого, который, вместо того чтобы молчать в тряпочку и выписывать счет, начинает умничать, рассказывать об особенностях стереосистемы и упускает клиента, уже опустившего руку в карман, в кошелек, в ридикюль. Как там возмущался бессмертный Остап:

– Кто такой Студебеккер? Это ваш родственник Студебеккер? Папа ваш Студебеккер? Убивать надо таких знатоков!

Пара нулей зарплаты этого Студебеккера убивает работу всех остальных нулей. Так почему не найти Студебеккера поумнее?

Мы ведь очень хотим нанять умниц. Нам позарез необходимо, чтобы за прилавком стоял «до двадцати пяти лет, три года стажа, высшее образование, английский, знание компьютера, права категории С». Вот мы и получаем... таких.

Мне понадобилась краска. Обыкновенная. А какая еще может быть нужна, чтобы покрасить дверной порожек? Я иду в магазин строительной химии и прошу продавца:

– Мне нужна краска.

Хороший продавец: доброе лицо, умные глаза. И в этих глазах моя простая просьба разжигает пламя ничем не обузданного интеллекта:

– Отлично! Я вам сейчас все покажу! Садитесь! Я даже нарисую!

Что может нарисовать продавец красок, чтобы клиент сделал безошибочный выбор?

Правильно! Продавец берет большой лист бумаги (А3) и начинает рисовать формулы: какие-то полимерные цепочки да бензольные кольца!

Помрачнев, я угрюмо интересуюсь:

– Слушай, а зачем ты вешаешь мне на уши эти бензольные кольца?

Он посмотрел на меня детскими глазами и с неподдельной непосредственностью пояснил:

– Я ведь защищался по органике.

Да хоть по ядерной физике! Но почему же ты, продавец, не наступишь на горло собственной песне и не предложишь мне обсудить мою диссертационную тему: «Мартитовые руды глубинных горизонтов Кривбасса»?!. Может быть, у тебя появится больше шансов продать мне твой сурик?

Мы берем на работу вчерашних инженеров, врачей, космонавтов. Если бы в прошлом ремесле у них все было в порядке, судьба не привела бы их к нам и не поставила бы к нашему прилавку. Они в юности не мечтали продавать ни краску, ни олифу, ни герметик.

И они упорно пытаются реализовать свои прежние профессиональные амбиции в новой профессии, которая оказалась более востребованной и более хлебной, чем прежняя. Поэтому бывшие младшие и старшие сотрудники Академии наук, превратившись в маркетологов, пытаются превратить наши офисы в НИИ, отставные офицеры используют опыт Вооруженных сил (не всегда, кстати, плохой и неуместный), а вчерашние преподаватели марксизма-ленинизма разрабатывают для нас PR-кампании.

За ними нужен глаз да глаз. И часто первое, чему их нужно научить, – это правилу «Перестаньте говорить».

Прием № 114. Маневр новизной

Фактор новизны-устарелости для некоторых клиентов перевешивает значение цены. Большинству по понятным причинам важна новизна, и ты ни за что не заставишь их взять кем-то использованный товар. Даже если они покупают «поношенность», то не естественную, а свежую, искусственную.

Любитель новизны не купит монитор со стенда. А кто-то другой может даже попросить: «Дайте со стенда. Приборы сгорают во время включения-выключения, а если он пару недель отработал в магазине, то, скорее всего, пару лет еще поработает». Еще какой-нибудь оригинал выберет компьютер суперсовременной конфигурации, но попросит вложить все это в старый корпус и объяснит: «Я семью в этом году не пустил на море. Нельзя, чтобы жена заметила у меня новый компьютер...»

В одном из салонов бытовой техники я наблюдал забавное представление. Клиент с недоверием рассматривал пылесос с корпусом из прозрачной пластмассы:

– Небось, бьющийся?

Девочка-продавец, обутая в жутковатые здоровенные башмаки от «Доктора Мартинса», решительно возразила:

– Не разобьете! – и в доказательство стала охаживать ударами своих башмаков прозрачное чудо техники.

Клиент сдался:

– Ну ладно. Давайте я такой же возьму.

Магазинные девочки-мальчики тык-мык, туда-сюда, а этот пылесос – последний. Клиент-то его купил, но уж очень забавно было видеть, с какой досадой и брезгливостью он уносил из магазина эту избитую покупку.

Работает даже псевдоновизна. Вспомните, насколько легче мы прощаем отелю высокую цену номера, если видим

«запломбированный» бумажной лентой унитаза. Командированные умеют это ценить.

Потребители любят новые вещи. И готовы платить за них больше.

А об ограничениях в игре фактором новизны мы расскажем в разделе «Сопrotивление техническому решению» при описании приема «Персонализация – адаптация аргументов».

Прием № 115. «Плацебо»

«Плацебо» – пустышка, которая, если в нее очень верить, заменяет действенное средство. Так, если смертельно больной человек поверит в чудодейственную силу таблетки, то она ему поможет, даже если это просто мел.

Продавец должен искать «пустышки», которые можно добавить к продукту, – от гарантии, улыбки в спину и страховки до мерчендайзинга и рекламной поддержки.

Но одних поисков мало. Нужен особый комплекс действий, направленных на то, чтобы развить в клиенте веру в наше плацебо. При этих усилиях работа с ценовым сопротивлением напоминает работу с сопротивлением эмоционального характера.

Играем инструментами

Теме аксессуаров в работе торговца можно посвятить отдельную работу. Ну а сейчас опишем лишь несколько инструментов, о которых невозможно умолчать.

Прием № 116. Старый прайс

Много трюков мне приходилось наблюдать в своей практике. Был фокус, когда до самого последнего момента, до выдвижения последних условий разговор с клиентом велся по прайсовой распечатке, которая в конце концов «оказывалась» устаревшей и на десерт открывалась для клиента радостная возможность сэкономить еще чуть-чуть.

То же самое возможно и в безденежных схемах. Приятно, если «оказывается», что к приобретенной модели автомобиля тебе положен еще и домкрат. Тогда пропадает последнее желание еще хоть что-то урвать от честного продавца.

Особенно мне понравилась рекламная шумиха, запущенная по каналу слухов и связанная с возвратом нескольким клиентам якобы ошибочно взысканных с них совершенно копеечных сумм.

Прием № 117. Прайс-лист-игры: комикс, фото и прочее

Работу с клиентскими возражениями способны упростить разные инструменты. Самый естественный из них – ценовая распечатка, наш прайс-лист. Его можно использовать для решения очень широкого спектра задач – от визуализации и подключения к восприятию предложения осязания до изоощренных техник наведения транса на партнера по переговорам. Творчество продавца по совершенствованию своего главного инструмента неисчерпаемо.

Мне доводилось видеть прайс, выполненный в виде комикса. Всегда можно придумать смешной и зрелищный сюжет, помогающий запомнить суть нашего коммерческого предложения. Особенно полезен такой подход, где именно живыми картинками можно проиллюстрировать, например, сложную тарификацию рекламных площадей журнала.

Я видел прайсы с маленькой фотографией того продавца, который ведет данного клиента. Вы ведь знаете, насколько эффективнее

смотрится газетная публикация, если рядом с фамилией журналиста помещена и его маленькая фотография?

Я знаю фирму, которая на первой странице нескольких прайсовых листов размещает занятную картинку или карикатуру. Их прайсы запоминаются, их не выбрасывают, они остаются под рукой, их показывают знакомым. Они сталкивают клиента с поля рации, логики на поле эмоций.

Впрочем, инструментарий продавца и коммивояжера – столь обширная тема, что ей стоит посвятить отдельную работу.

Прием № 118. Подарок как камуфляж

В годы активной борьбы с продажей нелегальной, пиратской CD-продукции я не раз видел на улицах лотки, где продавали по цене лазерного диска не диски, а полиэтиленовые кульки, обычные пакеты. А CD шел в качестве подарка каждому покупателю такого пакета.

Это был не только способ отвести претензии проверяющих, но и способ борьбы с клиентскими возражениями. Когда основной товар тебе дают в качестве подарка к цене какого-то «левого» предмета, претензии к цене не возникают. Отчасти – и из уважения к изобретательности этих уличных торговцев!

Прием № 119. Материализация скидки

Сцена в магазине бытовой техники. Клиент выбирает холодильник. Наконец, выбрав и выслушав дежурную информацию продавца, интересуется:

– Какая скидка?

– О! Сегодня – 3 %! – воодушевленно отвечает продавец.

Клиент взрывается гневом:

– Ты что, издеваешься?!

Продавец растерянно:

– Это ведь дюжина шампанского!

Клиент уже спокойно, но с досадой роняет фразу, которая и сделала продажу:

– Так это за ним идти надо...

Мальчик-продавец тут же выпалил:

– Я сейчас сбегаяю!

Клиент рассмеялся, и сделка состоялась.

На чем?

А просто на материализации скидки.

Одно дело – получить абстрактные 3 % скидки, но совсем иное, если тебе привезут холодильник, в котором уже будет стоять дюжина шампанского.

Да, это несколько напоминает рекламное «Каждому покупателю джипа – бутылка «Пепси-Колы» в подарок!», но – работает!

В моем случае на фоне приобретения клиентом дорогого корпоративного тренинга столь же эффективно в ответ на просьбу о скидке срабатывает обещание лазерного диска со всеми книгами Деревницкого. Сколько стоит болванка для записи CD? Копейки.

Прием № 120. Оплата рванью

Деньги – инструмент.

В некоторых городах бывают проблемы с приемом ветхой наличности – национальной и иностранных валют. И мне известен один торговец с хорошими связями, который смог на витрине своего магазина повесить объявление: «Только у нас можно рассчитываться купюрами в любом состоянии!» И если у горожан есть безнадежные банкноты, то они тратят их здесь. Правда, я не знаю, додумался ли он скупать по стране ветхие купюры и запускать их в оборот в своем городе...

От безделья попробуйте прием «Оплата рванью!».

Прием № 121. Ценниковые трюки

Даже тогда, когда мы обязаны выставлять на своих прилавках и витринах ценники, у нас все равно остается возможность игры.

Играй на «старых» ценниках!

Это можно делать и возвращаясь, и не возвращаясь к «правильной», к сегодняшней цене.

Знаете, есть такие клавиатуры, у которых посередине шов, и они могут разделяться на две части, которые можно положить на широкие подлокотники кресла? Вот несколько лет назад именно такую клавиатуру я искал по магазинам и никак не мог отыскать. Вдруг в одном из компьютерных подвальчиков вижу – она!

– Дай! – говорю продавцу.

Мальчишка склоняется над прилавком, разглядывает ценники и вдруг в ужасе произносит:

– Ой!

– Что «ой»? – спрашиваю я.

– Ой, вы знаете, у нас вчера была переоценка, я все ценники поменял, а вот на этой клавиатуре так старый и остался.

– Ладно, – говорю. – Тут написано – 160 гривен. А сколько она стоит теперь?

Он заглядывает в какую-то тетрадку:

– Двести сорок!

– Ну, – огорченно молвил я, – это не есть гут. Это вообще несерьезно! По такой цене я просто не возьму.

Он жалостливо:

– Ну подождите. Я с директором поговорю! – и выскользнул за какую-то перегородку.

Да ни с каким директором он не говорил! Я сам курящий, но когда пацан вернулся, то впору было вспомнить, как у нас описывают такой ароматический эффект: «Накурився, як павук!» Растянул он в подсобке сигарку и теперь вот, счастливый, мне объявляет:

– Директор сказал, что раз уж вы увидели старый ценник, то придется вам эту клавишу по старой цене и отдать!

Клавиатуру я купил, но зачем мальчик устраивал это шоу? Ведь я заплатил гривна в гривну, он не наварил на мне ни копейки, так ради чего представление?

Во-первых, чтобы мне и в голову не пришло просить скидку.

А во-вторых, чтобы доставить клиенту удовольствие – дать иллюзию обмана тотального подорожания, инфляции, экономического кризиса и беспощадной коммерческой машины в лице этого пацана.

Он ведь не знал, что я загляну сразу на следующий день.

Захожу. Встретились с мальчишкой глазами – он голову в плечи втянул и куда-то подальше, подальше – за свои стеллажи. Я вижу: такая же клавиатура и с такой же ценой. Но за вчерашнее шоу и за торговое творчество я мальчишке этот фокус прощу. Ладно, а если бы зашел бандит да наехал бы на мальчонку? Как выкрутиться? Да очень просто! «Мы вчера увидели вашу реакцию на нашу новую цену и решили вернуться к старой цене» – всего-то объяснений.

Играем эмоциями

В коммерции, как правило, недооценивается роль клиентских эмоций. Перечнем приемов, описанных в этой группе, мы постараемся исправить обычную ошибку торгового люда и по-особому привлечь внимание к некоторым трюкам.

Прием № 122. На слезу

Я видел мальчика-дистрибьютора, который годами продавал ликеро-водочную группу «на слезу». У него товар брали только для того, чтобы он не плакал.

Я видел парня, который спекулировал выдуманной историей о том, как любимая бросила его с двумя младенцами на руках.

Я видел пожилого рекламного агента, у которого делали заказы лишь из почтения к его сединам.

Когда мы в уличных кафе пьем кофе, к нам с дешевыми брелоками подходят глухонемые или псевдоглухонемые с записками, содержащими просьбу купить их убогий товар.

По офисам бродят респектабельные сборщики пожертвований.

Спекулируют на патриотическом чувстве долга поддержать отечественную культуру.

С государств страны-кредиторы списывают долги тоже по аналогичным причинам.

Вполне близок к этому приему трюк, который я описал в приеме «Охота на покупателя», – «Вечный дебют».

Прием № 123. Подключи качественные факторы

Обычно в продажах продавцы умело и грамотно работают с реестром исчисляемых факторов, описывающих состав, размеры, мощность, срок гарантии и прочие свойства продукта. Попробуй подключить неисчисляемые!

Обрати внимание клиента на не поддающиеся исчислению качественные факторы!

К таким факторам относятся:

- комфорт – опиши его соответствующими эпитетами, противопоставь условиям использования предыдущих моделей и конкурентных аналогов (но только в том случае, если об этом уже заговорил сам клиент), вложи в руки и вырви из клиента возглас: «Да, комфортно!»;

- значимость торговой марки – покажи, что за именем стоят класс качества, надежность в использовании, уверенность пользователя, его спокойствие и продолжительность жизни человека с не пострадавшей нервной системой;

- удовольствие – определи критерии, по которым ты оценишь извлекаемое удовольствие, опиши счастливые ощущения, отсутствие тянущих болей в спине и отрывки, покажи, что это украшает жизнь;

- простота – докажи, что с этим предметом он справится даже в неопохмеленном состоянии, что с этим совладают и дети, и женщины, и домашние животные;

- дизайн – используй имена законодателей мод, экспертов по дизайну, преврати в доказательство клиентского вкуса, покажи награды эстетических конкурсов; заставь признать, что это соответствует его личному стилю;

- престижность – противопоставь «народным» моделям, преврати в знак принадлежности к высшему классу и к избранным кланам.

Выдумай еще 33 неисчислимых фактора и подумай о том, как использовать их.

Включи все эти «прицепы» в цену! Будь восторженным романтиком и тонким поэтом. И потом потребуй признать, что вообще-то цену давно стоило бы поднять.

Прием № 124. «На понтах»

Когда-то я в прайс рекламного агентства наряду с ценой первой полосы, последней полосы, ценой разворота, рекламными блоками и модулями ввел еще один продукт. Он назывался полоса «Элит». К нам в агентство дважды приезжали люди, которые, скептически оглядев тарифы, цедили сквозь зубы:

– Ну ладно, – и надменно тыкали перстом, – мы возьмем элитные полосы.

Если бы они попросили объяснить, чем полоса «Элит» отличается от обычной, кроме учетверенной цены, я бы не смог.

Так как это назвать, если не «продажей на понтах»?

Мне известен человек, купивший очень точную копию безумно дорогих швейцарских часов. Отличалась только механика. Копия, конечно, не стоила и половины цены оригинала, но вот находят клиентов и на таком «чисто припонтанном» товаре.

Прием «На понтах» не требует зрителей. Он срабатывает и тет-а-тет. Его хорошо дополняют аргументы, обыгрывающие тезис уважения самого себя.

Прием № 125. Чтобы не обидеть

Скидкой можно обидеть.

Мы с женой заказывали для дома встроенную мебель. Очень утомительная процедура: один визит в салон, потом приход замерщика и еще один визит в салон для окончательного

обсуждения компоновки этих шкафов, от которых ты уже смертельно устал.

В конце концов молодцы-продавцы со словами: «С вами было очень легко работать – вы хоть и шутили, но зато все понимали», – дарят моей жене мягкую игрушку – птицу, которая работает у них фирменным символом. И пока жена любовалась птицей, они мне говорят:

– И еще будет скидка. Двадцать шесть процентов.

Я скашиваю глаза на жену – она занята птицей. Рассчитываюсь. Потом, уже на улице, спрашиваю любимую, обратила ли она внимание на скидку.

– На какую скидку? – переспрашивает она, на ходу поправляя игрушке-птице хохолок на пучеглазой голове.

Я не просил их о скидке. Даже если бы до этого дошло, они могли бы отдавать скидку со стонами, с муками – добавляя по 2, по 3, по 1 %. Но когда тебе сходу отломили скидку в 26 %, то это обида. Почему? А потому что ты вдруг начинаешь понимать, как круто тебя развели в подсчете общей стоимости заказа, если смогли дать четверть стоимости скидки.

Кстати, пока мы обсуждали заказ, я спрашивал, учатся ли они технике личных продаж. Оказалось, что нет. И напрасно! Потому что они будут и далее допускать ошибки, из-за которых и я, и другие заказчики станут всем знакомым рассказывать о том, как лихо «кидают» в их фирме на стоимость.

А вот в одном автосалоне произошла иная история.

Несколько развязный молодой человек выбирал девушке «мерс». Их обслуживал и консультировал пожилой продавец. Продавец был сух и подтянут, со стрелками колючих усиков и седым ежиком, чем-то похож на белого офицера.

Они остановились на «компрессоре» – изящная черная двухдверка. Молодой человек нагло поинтересовался:

– Батя, а скидку дашь?

«Белый офицер» сделал неопиcуемый жест, выражающий удивление, и с блестяще прорисованным негодованием произнес:

– Я не мог рискнуть унижать вас скидкой!

Больше вопросов о скидке у приклатненного и припонтванного молодого человека не было. Он стал описывать достоинства выбранной машины столь же приклатненной и припонтванной подруге.

Прием № 126. Описать эмоции

Нашим оппонентам иногда удается ввести нас в состояние замешательства или неожиданным полемическим ходом, или какой-то выходкой. Это состояние известно каждому и хорошо описано словами песенки из фильма «Трактористы»: «А я и растерялся». Так что же делать, если у нас не оказывается ничего подходящего для того, чтобы достойно ответить?

Есть только одно универсальное правило: если не можешь найти ответ – опиши свои эмоции!

Так и скажи:

– Вы знаете, я от ваших слов просто растерялся. Сейчас соображу, как лучше ответить.

Или:

– Ну вы меня просто вышибли этим из седла. Сейчас я соберусь с мыслями и поищу ответ.

Или:

– Вы меня просто выкосили. Если честно, то я этого настолько не ожидал, что сейчас в ауте. Подождите, я овладею собой и уже тогда чем-то отвечу.

Эффект прост: если мы выложили на стол описание нашего эмоционального состояния, то нам уже нечего комплексовать по этому поводу и стесняться своего бессилия. Как только мы

озвучили наши проблемы, они, как правило, сразу, по словам Кашпировского, «рассасываются», и мы находим хороший ход.

Кроме того, такой шаг нередко выполняет функцию своеобразной «тормозилки»: он помогает выиграть время, необходимое на поиск хода. А иногда этот прием передает инициативу оппоненту, заставляя его сделать следующий ход, который может дать нам полезные подсказки.

Прием № 127. Туманный срок

В ответ на слова клиента о том, что это дорогогато и он подумает, попробуйте однажды обыграть некий туманный срок:

– Хорошо, но только решите что-то до 12-го числа.

И больше ничего. Никаких объяснений.

Дело в том, что такой ход интригует и немного пугает. Разумеется, это годится не для всех продаж: может сработать для физического лица, которое интересуется определенной маркой автомобиля, но не произведет впечатления на оптового покупателя карбида кальция.

Прием № 128. Социальный демарш

В отличие от предыдущего этот прием требует зрительской аудитории либо публичной огласки. Социальный демарш выполняется как средство завоевания уважения социума или как вызов ему.

В этом арсенале – огромное количество самых разных поступков и выходок. Играя на этом, обеспеченного человека можно подвигнуть не только на приобретение совершенно ненужных ему поделок постояльцев сумасшедшего дома или спонсирование строительства храма, но и на покупку прихоти ради футбольного клуба и строительство собственной пирамиды.

Ключевым фактором в этой тактике является роль средств массовой информации. Особо хорошо работают посулы «увековечить» и «возможность войти в историю».

Прием № 129. Ассоциирование с «высоким»

Оправдать высокую цену товара можно, ассоциируя его с чем-то высоким, престижным, знаменитым.

Однажды в подземном переходе мне продавали поднос со словами: «Поднос-то простой, но покраска – по космическим технологиям, по этой рецептуре делали покрытие для “Бурана”! Ни в жисть не облезет!» Срок «жисти» оказался два месяца.

Цена футболки меняется в зависимости от того, что на ней изображено: «Москвич-412» или «Харлей-Дэвидсон».

Оправу очков можно назвать «пролетарской», а можно «ленноновской».

Дуршлаг может быть с дырками, а может быть – с калиброванными отверстиями.

И так далее.

Прием № 130. Снятие страхов

Для снятия клиентских страхов относительно нашей высокой цены можно использовать те же приемы, что и в работе с сопротивлением изменениям. В соответствующем разделе далее подробно описаны следующие приемы.

- Давать прямые отзывы.
- Давать косвенные отзывы.
- Демонстрировать публичные благодарности.
- Демонстрировать рекомендации.
- Позволять отложенные платежи.
- Позволять этапные проплаты.
- Оставлять залог.
- Обеспечивать возможность возврата.
- Использовать принцип «Если понравится – заплатите».
- Ссылаться на экспертов, знакомых.
- Давать на пробу.

- Приводить наглядные примеры.
- Демонстрировать детально разработанные планы переналадки, внедрения.
- Устраивать посещения вашей фирмы, офиса, производственных подразделений.

Прием № 131. Трюизмы

Используй поговорки и народные присказки, подтверждающие твою правоту. Они срабатывают как так называемые трюизмы.

Как по-английски «правда»? True. Стало быть, трюизмы можно рискнуть определить как «правдизмы», то есть такие утверждения, с которыми невозможно спорить.

Поскольку с трюизмами спорить нельзя, с ними клиент будет соглашаться. А нам очень важно, чтобы он хоть немного, хоть в чем-то соглашался.

Эту технику используют даже президенты стран: «друг Билл» (Клинтон) перед встречами с «другом Борисом» (Ельциным) специально для этого изучал русские пословицы.

Уличить в манипулятивном использовании трюизмов очень трудно, поскольку многие люди безо всякого злого умысла изъясняются сплошными банальностями.

Лучше всего в качестве трюизмов срабатывают пословицы, поговорки, присказки. Помните, с какими прибаутками работают наперсточники? «Институт глазных болезней проводит проверку зрения!»

Пословицы удобны тем, что у нас под руками есть смысловые диполи. Ну например: «Работа не волк – в лес не убежит» и «Работа и труд все перетрут». Если нет нужной по знаку пословицы, можно смело выворачивать наизнанку противоположную по смыслу: «За двумя зайцами погонишься – хоть одного да поймаешь!»

- Хорошее дешево не стоит.
 - За морем телушка – полушка, да рупь перевоз...
 - Погнался поп за дешевизной...
 - Торг – обычай, покупка – нужда.
 - Выгоды сами собой найдутся.
 - Вы можете выбрать именно то, к чему сердце лежит.
- Ну и так далее.

Прием № 132. Юмор

Иногда в ответ на возражения клиента у нас нет и не может быть вообще ничего, кроме юмора.

У многих опытных торговцев есть собственный арсенал шуток и приколов, которыми они привычно отвечают на шпильки клиентов. Поделюсь тем, чем пользуюсь регулярно.

В тренинговом бизнесе каждый четвертый покупатель заявляет тебе:

– Слушай, я ведь тебя не знаю. И брать твой тренинг – это для меня как кота в мешке. Давай так: ты приедешь, отчитаешь нам четыре демонстрационных часа, а мы потом, может быть, серию программ и закажем.

Что интересно: тренеры ведь действительно едут и читают эти четыре бесплатных часа. Но я так не могу. А поскольку на уровне рации и логики тут чем-то ответить сложно, то привычно спасает следующее:

– Представь, – говорю я потенциальному кормильцу, – что тебе нужна сложная операция на сердце. А ты меня – кардиохирурга! – просишь на пробу вырезать тебе аппендикс!

Претензии смываются смехом.

И «на сладкое» – микротеюд, присланный одним из посетителей моего сайта www.dere.com.ua:

«Звоню я на прошлой неделе девушке-автодиспетчеру с целью заказать фуру для перевозки продукции по городу. Заказывал машины у нее уже не один раз, но нужно заметить, что отношения наши сугубо деловые и за рамки таковых никогда и не пытались выходить. Итак, суть:

– Валерия, добрый день. Мне нужен 15-тонник по городу.

– Привет. 300 рублей в час.

– Это дорого!

– 280.

– Валерия, у меня есть предложение – по 250 за час. Давай дешевле.

– Я могу ДАТЬ тебе по 200 рублей в час, но это ведь Я. А тебе нужен КаМаз.

И как после такого не заказать (автомашину)?»

Прием № 133. Эмоциональный градус

Торговцу всегда было выгодно перевести покупателя с поля логики-рацио на поле эмоций. И для этого повышения эмоционального градуса контакта годится все!

Шутки, анекдоты, общая шутливая атмосфера торга, балаганность, ярмарочный настрой, заводная музыка, будоражащие запахи, работа балагура-зазывалы, конкурсы, дух веселой состязательности, круговерть традиционного азартного базарного торга.

Годятся алкоголь, стриптизерши, шуты гороховые.

Годятся тщательно подготовленные и отрепетированные игривые импровизации с участием высоких и серьезных должностных лиц.

Все, что повышает эмоциональный накал купли-продажи, работает на продавца!

Прием № 134. Эпатаж

Существуют товары, у которых высокая цена является, по сути, их единственным достоинством.

Я полагаю, что к таким товарам можно смело относить водку ценой более 10 долларов за бутылку. Химический состав хорошей, но нормальной водки вряд ли позволит оправдать более высокую цену. То есть все, что в цене больше этой суммы, потребители платят за эпатаж:

- сверхоригинальную тару;
- легенду о сверхвысокой степени защиты от подделок;
- говорящую пробку;
- подсветку струи...

В США есть известная марка чипсов, которые именно так и позиционируются: «Самые дорогие чипсы!»

Хотя все эти трюки отчасти напоминают мне старый анекдот, о том, как один из приятелей хвалился:

– Я купил эти туфли за полторы штуки баксов!

На это второй ему отвечал:

– Ты лоханулся. За углом точно такие же можно было взять за две тысячи.

Прием № 135. Валютные трюки

В продолжение предыдущего пункта – один из традиционных приколов торговца.

Покупатель:

– Сколько стоит?

Продавец:

– Триста.

– Ого!

– Родной, так это ведь в деревянных, а не в фунтах стерлингов!

Играй на смешном и контрастном противопоставлении цены в разных валютах!

Тактические игры

Название этой группы приемов говорит само за себя. Однако следует отметить, что множество приемов из других групп также содержат элемент подобной игры, и они не попали в эту группу только из-за невозможности создать однозначную классификацию.

Прием № 136. Tактическая аритмия

Вместо равномерного давления на клиента часто более эффективно «пульсирующее» воздействие. Работая с его

возражениями, однажды стоит вдруг прекратить навязчивые предложения, потом возобновлять их опять. Это изматывает. Ну а поскольку отношения продолжаются, то создается иллюзия, что достигнут какой-то прогресс.

Кастанеда твердил: «Если ты непредсказуем, ты непобедим». Почему бы этот принцип не использовать в работе с клиентскими возражениями?

Прием № 137. Как будто это был вопрос

Одним из способов реагирования на возражения (вместо предполагаемой уступки) является такой ответ на возражение, как будто покупатель просто задал вопрос.

Отвечайте на возражения так, будто потребитель задал вопрос. При представлении продукции возражение превращается в сильный аргумент, если торговый агент делает из него вежливый вопрос. «Это стоит слишком дорого» – знакомое возражение и зачастую труднопреодолимое. «Оно обойдется дешевле при длительной эксплуатации» – легкий ответ, и потенциальный клиент ожидает его и готов к нему. Он и раньше довольно часто слышал его. Но если торговый агент отвечает на собственную версию своего аргумента: «Почему вы так много просите за это?» – то он этим самым признает действительность этого аргумента. Ему снова придется вернуться к созданию у клиента представления о качестве, пользе и длительных преимуществах.

Прием № 138. Звонить!

Ведя продажу, мы всегда можем позвонить одному из знакомых, который уже стал нашим клиентом, и, передав трубку, соединить потенциального клиента с тем человеком, рекомендациям которого он доверяет.

На этом при желании можно строить даже тактику продаж: собираясь на переговоры, готовить пару подобных звонков. Особую роль в такой тактике приобретает снятие «наводок» с состоявшихся клиентов. Такую технику практикуют сетевики и те, кто ведет региональные продажи (продажи клиентам в регионах, которые не конкурируют друг с другом).

Прием № 139. Спроси: «А подо что вам скидку?»

В ответ на просьбу о скидке этот вопрос вполне справедлив.

– А скидку дадите? – спрашивает покупатель.

И продавец привычно начинает перечислять все возможные варианты уступок. Происходит, по сути, не продажа товара, а *продажа скидки!* А раз так, то скидку как отдельную позицию стоило бы включать в фирменный прайс и тарифицировать.

Подо что он хочет получить скидку? Почему его не устраивает цена? Это позволит еще раз проверить, цена ли тут «болит» или дело в сопротивлении изменениям: просто человек считает, что должен получать скидки везде, и при этом совершенно не собирается менять свои убеждения.

А подо что я мог бы дать тебе скидку? Давай думать вместе.

Да, под объем заказа. Да, за то, что ты мне сорок лет хранил верность. Да, под то, что ты сам станешь моим продавцом. Да, под встречные услуги или уступки.

Торговцы воспринимают такой вопрос в основном вполне нормально, с пониманием. Хотя могут встречаться такие, кто в ответ разыграет страшную обиду: «Как это “подо что скидку”? Да только за то, что я буду с тобой работать!» Но, как вы чувствуете, это уже не ценовой, а совершенно иной тип сопротивления – эмоциональный. О том, что делать при встрече с этим типом сопротивления, разговор впереди.

Даже когда нам заранее ясно, что в чем-то уступить придется, все равно есть смысл поинтересоваться, в чем и на каких условиях уступка для клиента предпочтительнее.

Вы удивитесь тому, сколь многие покупатели интересуются скидкой просто по привычке, по инерции.

Еще одно преимущество продавца, задавшего этот легкий вопрос, состоит в том, что он втягивает покупателя в совместную выработку окончательного решения. Да, иногда вы обнаружите, что клиенту нужна была лишь возможность почувствовать, что итоговая цена не навязана ему, а он к ней пришел вместе с вами, с поставщиком!

Примите совет: обсуждайте уступки. Это рентабельно!

На этом пути вас ожидают и сюрпризы.

Может быть так, что уверенность в необходимости получения скидки является элементом мировоззрения клиента? Да. Он убежден, что в торге должен получить скидку. Он не допускает того, что в торге цена может вырасти. Так не является ли это поводом к тому, чтобы дерзко заявить:

– Цена – сто рублей. Если будете торговаться, будет дороже.

Почему не противопоставить этот знаменитый ход клиенту, способному после множества уступок заявить:

– А теперь мне нужна хоть какая-нибудь скидка за то, что я почти не торговался!

Такая непоколебимая уверенность клиента в том, что «скидка должна быть», часто может послужить отличной «стрелкой», позволяющей перевести эшелон ценовых возражений на рельсы работы с сопротивлением изменениям! А иногда это гораздо легче. Но алгоритм противодействия сопротивлению изменениям – особый разговор. Всему свое время.

Прием № 140. Уступка за копеечную услугу

Если покупатель заводит речь о скидке, то что вы можете взять с клиента, кроме платы за ваш товар? Что есть у него такого, что ценно для вас, но почти не имеет цены для него? Может быть, именно на это вам будет удобно обменять ту скидку, которой он домогается?

Вам интересна его клиентская база?

Его возможности или возможности его недвижимости, персонала, транспорта в качестве вашего рекламоносителя?

Вас интересует возможность игры его именем?

Нет ли у него пустующих помещений, в которых вы можете проводить семинары или тренинги?

Не может ли он выложить на свои прилавки и ваш продукт?

Ищите и думайте!

Прием № 141. И больше ничего?

Интересны рекомендации компании сетевого маркетинга Neways по преодолению отказов, которыми пользуются в своей работе ее торговые агенты. В частности, следующий принцип рекомендую попробовать.

«После получения ответа спросите: “Это ваше единственное возражение?” Это все, что требуется спросить! Если они говорят “Да”, то они – ваши, они готовы к использованию продукции и новым возможностям» («Спутник дистрибьютора», фирменное издание Neways).

Прием № 142. Ваша цена!

Цена, которую готов дать клиент, может оказаться выше той, которую мы собирались назначить. По крайней мере, цены, которые объявляют таксисты, довольно часто мне кажутся мизерными. Спроси они о деньгах у меня, я предложил бы побольше.

Значит, есть смысл не спешить называть свои цифры.

И даже в том случае, когда клиентом названа цена, неудобная нам, все равно следует поинтересоваться:

– А при каких условиях вы дали бы больше?

Вероятность того, что дополнительные клиентские условия могут нас удовлетворить, все-таки есть. Человек может потребовать особых гарантий или редкого, но копеечного для нас сервиса.

Я очень хорошо помню случай, когда выбирал жене машину. То ли чем-то напугал любимую, рассказывая о тягостной процедуре регистрации нового автомобиля в МРЭО, то ли сработало что-то иное, но одну явную ошибку продавец допустил. В ответ на вопрос моей жены о том, возьмут ли они на себя регистрацию автомобиля, он равнодушно переспросил:

– А с чего бы это нам такими делами заниматься?

Жена взяла меня за рукав и сказала:

– Пойдем отсюда.

В другой компании за эту совершенно обычную услугу с нас взяли сумму, которая на фоне стоимости машины выглядела просто смешной, и все прошло как по маслу.

Прием № 143. Фасцинации

Фасцинация означает «связка». Или серийное воздействие.

По моим агентским годам запомнилось признание-объяснение одного из клиентов причины, по которой они предпочли мне моего конкурента:

– Купили, ибо задолбал.

Хотите – поверьте, хотите – проверьте, но назойливость рентабельна.

«Ре» – повтор. «Кламе» – крик. То есть «реклама» – повторный и повторяющийся крик. Какая может быть коммерция без рекламы и без бесчисленных, все новых и новых обращений к клиенту?!

Бисмарк говаривал: «Что народу скажут трижды, в то поверит народ». Разве клиент не народ?

Один чудак^[30] многократно повторил фразу: «Карфаген должен быть разрушен!» – и города не стало. Чем крепче крепость клиента?

Надо чаще навещать клиентов.

Прием № 144. На породу

Этот прием лучше всего описан в серии этюдов «Киевские типы» Александра Куприна: «...он берет корректностью внешнего вида, медлительностью движений, хорошим покром сюртука и наигранным апломбом. Он умеет иногда не без достоинства поговорить со своим клиентом о падении псовой охоты, о шестой книге дворянских родов и о последнем городском скандале».

Согласитесь, бывают такие продавцы, у которых просто неловко попросить скидку и которым просто невозможно отказать.

Когда официант устало осведомляется, не принести ли вам еще водки, это жажду не стимулирует. Но если он, прибирая опустевшие тарелки, ласково и с уважением берет графинчик за горлышко и при этом с неподдельным и искренним чувством тихо и сожалеюще вздыхает, то хочется заказать еще триста.

Или вот еще один известный пример из бессмертного романа И. Ильфа и Е. Петрова «Двенадцать стульев»:

– Для окраски есть замечательное средство «Титаник». Получено с таможни. Контрабандный товар. Не смывается ни холодной, ни горячей водой, ни мыльной пеной, ни керосином. Радикальный черный цвет. Флакон на полгода стоит три рубля двенадцать копеек. Рекомендую как хорошему знакомому.

И напоследок – пример воодушевленной агрессии из рассказа «Рыцарь индустрии» Аркадия Аверченко:

– Что такое лысина? Если вы помажете ее средством нашей фирмы, которой я состою представителем, так обрастете волосами, как, извините, кокосовый орех! А морщины, а уши? Возьмите наш усовершенствованный аппарат, который можно надевать ночью... Всякие уши как рукой снимет. Рост? Наш гимнастический прибор через каждые шесть месяцев увеличивает рост на два вершка. А вы мне говорите – рост...

Прием № 145. Советоваться с губой

Одна из самых сильных продаж, которые мне довелось увидеть, была сделана без единого слова со стороны продавца.

Продавался инструментальный завод.

Хозяин-продавец провел с явившимся к нему покупателем нормальный раунд предварительного переговорного разогрева. Ни о чем: погода, политика, состояние продаж, испортившийся рынок. Наконец покупатель задал главный вопрос:

– Так сколько ты с меня возьмешь?

Продавец пристально на него поглядел, потом взял себя за нижнюю губу большим и указательным пальцами правой руки и откинулся на спинку кресла. Знаете эти кресла, в которых можно отвалиться назад вместе со спинкой? В отстраненной задумчивости, уставившись в потолок, продавец провел около двух минут. Снова отозвался покупатель:

– У меня есть двадцать миллионов.

Покупатель, продолжая держать губу пальцами, посмотрел на покупателя, потом снова на потолок и завалился на правый подлокотник. Полтора центнера тела переваливались мешком. Спустя еще минуту покупатель поднял цену:

– Хорошо. Двадцать четыре.

Не взглянув на покупателя, с губою в пальцах продавец с правого перевалился на левый подлокотник кресла. Потом очень тяжело и глубоко вздохнул, зажмурил глаза и отвалился назад. Через две минуты продавец сознался:

– Черт с тобой! Я могу занять еще шесть.

Цена завода была доведена до 78 миллионов. А потом еще и «округлена» до восьмидесяти.

Этому надо учиться, если не дано. Ведь другой будет продавать копеечную автозаправочную станцию и изведет на торг тысячи лишних и никому не нужных слов!

Прием № 146. Сделать виноватым

Фраза «Да имей же совесть!» из приема «Осмечивание» – типичный пример использования трюка «Держи вора!».

Заставить клиента испытывать муки совести весьма рентабельно. С чувством вины деньги отдают легче.

Вы знаете, что такое дверные доводчики? Это такое рычажно-поршне-пружинное устройство, благодаря которому дверь плавно прикрывается за тобой. Когда-то я такими аппаратами торговал в магазинах, офисах.

Однажды на улице я услышал за спиной громкий хлопок. А тогда на такие хлопки я уже реагировал как на запах денег. Иду на звук, но вижу на двери маленького ювелирного салона кроме жуткой пружины еще и следы от шурупов и вспоминаю, что тут дверной доводчик я устанавливал. Почему же его демонтировали?

Семен Аркадьевич, хозяин магазинчика, сразу замахал на меня руками:

– Больше никаких экспериментов с твоими механизмами! Не надо мне ничего!

– Но почему вы сняли то, что я поставил и за что вы мне заплатили?

– Мне надо, чтобы вошедший клиент чувствовал себя виноватым, – чуть успокоившись, стал объяснять Семен Аркадьевич.

И под эти его объяснения в магазинчик вошла женщина, за которой дверь хлопнула особенно громко – витрины зазвенели! Женщина с перепугу даже присела. Семен Аркадьевич мне шепнул:

– Вот теперь – с чувством вины – она у меня торговаться не будет! – и устремился на перепуганную жертву.

Прием № 147. Обвинение шаблона

Продолжим тему «Как сделать покупателя виноватым».

Обвинение покупательских шаблонов и мыслительных стереотипов в ответ на ценовое сопротивление – вполне сильный ход.

Достаточно у многих людей есть стыд, и, если нам удалось устыдить покупателя, это работает на продажу:

– Конечно, вы как все покупатели, полагаете, что все продавцы – мошенники.

– Ну как вам не стыдно! Ведь если мы будем мошенничать, кто же у нас тогда будет покупать?

– Вы знаете, мне и моей совести обман дороже обойдется. Мне просто невыгодно брать с вас лишнее. Хотя, конечно, торговцы бывают разными.

Прием № 148. «Все дорожает...»

А ведь и вправду – все дорожает... Так почему же нам не сыграть в разговоре с клиентом на общих тенденциях рынка?

– И бензин подорожал, и хлеб дорожает, а арендная плата сегодня так взлетела, что мы снова думаем о повышении цен...

Вот-вот! Пусть испугается и о сегодняшней дороговизне и не заикается!

В исполнении этих техник очень важен настрой. Всю жалобную тираду следует произносить соответствующим тоном, не дав почувствовать клиенту нашего злорадства и не позволив увидеть звериный оскал капитализма.

Прием № 149. Ликвидация отказника

Фирмы не покупают, и фирмы не отказывают в покупке. Это делают не фирмы, а люди. Как убрать того, кто в клиентской фирме упорно отказывается работать с нами, заявляя, что у нас слишком дорого?

Его можно купить.

Его можно дискредитировать в глазах его собственного руководства информацией о том, что он во вред собственной компании сидит на игле глубокого отката у наших конкурентов. Но это предпочтительно делать не собственными руками, а с чьей-либо помощью.

Ему можно подыскать хорошую работу в иной компании.

Его можно взять на работу.

Его можно отправить в большую политику.

Его можно нейтрализовать усилиями некой внедренной в их компанию персоны или силами одного из их ветеранов.

Надо искать...

Прием № 150. Если «не позволяет бюджет»

Особый случай продаж – клиентские возражения, обыгрывающие некие бюджетные ограничения:

- не позволяет бюджет;
- бюджет исчерпан;
- не могу изменить бюджет.

Давайте соображать.

Если вы хозяин своего бизнеса и вашу предпринимательскую волю вдруг стал сковывать принятый в минувшем декабре бюджет, то сможете ли вы на такой бюджет плюнуть, то есть выбросить к чертям этот уже неуместный финансовый инструмент, и взамен его взять в руки новый? А почему же нет? Конечно, сможете.

Даже Конституцию можно изменить. Но это может сделать лишь Хозяин.

Так какую мы совершили ошибку, если получили в качестве ответа ссылку на бюджетные ограничения?

Надо идти к тому, от кого зависит бюджет.

Мы работаем не на том уровне! А на этом этаже мы будем лишь терять время.

Прием № 151. Бизнесы с чаем и без

Запомнилась картинка: пара, вышедшая из вечернего ресторана, подходит на площади к старушке, продающей яйца. Они покупают десяток яиц и терпеливо ждут, пока старушка отсчитает им копеечную сдачу. И это несмотря на то, что только что в ресторане они наверняка ни за что ни про что оставили официанту червонец в качестве чаевых.

В одних бизнесах принято быть скрупулезными (продажа яиц полунищими старушками на городских улицах), а в других скрупулезность почему-то считается дурным тоном.

Выбирайте себе «правильный» бизнес! Если правильный для вас тот, где скидок не просят и копеек не считают...

Прием № 152. Продавай выше

Бывают ситуации, в которых торговец вынужден непрерывно идти от сегодняшних клиентов к другим, более богатым.

Я знаю предпринимателя, который однажды решил больше никогда не поздравлять старых клиентов с праздниками.

Человек предоставляет хорошие услуги, и ценность пакета его услуг растет с каждым годом. И, конечно, цена.

Он рассказывает:

– Бывало, звоню кому-то из прежних заказчиков перед Новым годом. Ля-ля, фа-фа, пожелания. А он интересуется: «Кстати, нам бы снова поработать. Сколько ты дерешь сегодня?» Ну куда мне деваться? Называю нынешнюю цену. И получаю в ответ: «Так ты просто зажрался!»

Клиенты растут вместе с моим новым знакомым. Кстати, и благодаря ему. Они могли бы позволить себе и сегодня приобретение этих услуг. Но они помнят цену двух- или трехлетней давности, а потому реакция негативна. Тут и обида за то, что не хочет уважить старого заказчика, и раздражение от того, что они-то цены с оглядкой на конкурентов снижают, а он...

Есть бизнесы, продвигающие динамично дорожающие услуги. Здесь рентабельнее стрелять на «клиентуру дизель» – на полтона выше, а со старыми клиентами лучше прощаться.

Прием № 153. Магарыч продавцу

Неужели вам никогда не приходилось выставлять магарыч или давать взятку продавцу?

Так значит, есть такие товары, при продаже которых скидку делает не продавец, а покупатель!

Вам остается лишь подумать и вспомнить, что же вы такое покупали, что не только не просили о скидке, но и умащивали продавца подношением. Может, стоит бросить свой товар и заняться продажей того волшебного продукта?

Прием № 154. Пусть сам объяснит

В одном из автосалонов наблюдал занятную сцену.

К мальчишке-продавцу устремляется ворвавшийся в двери клиент. И горячо ему выговаривает:

– Что ж ты меня вчера разводил?! Кто говорил, что у вас цены самые низкие? Повсюду по городу любая модель «жигуля», какую ни возьми, на триста, а то и на пятьсот баксов дешевле, чем у вас!

Юнец сделал очень большие глаза:

– А где?

Клиент с тем же возмущением выкрикивает:

– Да везде! Вон даже площадка напротив вас – там тоже дешевле!

Продавец чешет затылок и произносит:

– А почему же у них дешевле?

Следующие слова – и это очень важно – принадлежат клиенту:

– Я знать не знаю, почему у них дешевле. Может, машины у них паленые, может – конфискат с таможни, может – сборка и запчасти не оригинальные...

Мальчику остается только воодушевленно подтвердить, что у них машины – заводской, оригинальной сборки. По сути, одной-единственной фразой он заставил самого клиента объяснить, почему они так нагло задрали цены.

Клиент всегда знает, почему у нас дороже, чем у конкурентов. Надо только сделать так, чтобы эти причины излагали не мы, а он сам!

Кстати, обратите внимание на то, что в этом эпизоде клиент совершенно позабыл о том, с чего он начал, ворвавшись в салон, – с негодования по поводу вчерашних песен мальчика о самых низких ценах. Это еще одно подтверждение тому, что далеко не всегда надо сражаться с тем обвинением, которое выдвигает клиент.

Прием № 155. Прости его организму

Среди возражений бывают такие, которые мы получаем уже *после* продажи. И часто именно на них продавцы реагируют наиболее болезненно...

Мой первый коммерческий опыт случился летом 1972 года. Я как раз окончил пятый класс.

Для моей бабушки серьезной прибавкой к пенсии были те деньги, которые она выручала от продажи выращенных в своем саду яблок. А я, мальчишка, помогал эти яблоки донести до базара в кошелках.

Иногда бабушка объявляла, что ей надо отлучиться. И тогда вести продажи должен был я. Даже сейчас могу много рассказать об антоновке, «славе победителям», «розе де сантелье», о «ландсберге», «снежном кальвиле» и семеренке. Я мог рассказать, взвесить. Знал, что потом надо водрузить на горку яблок, лежащих на тарелке весов, еще одно, чтобы было «с походом». Мог рассчитать, принять деньги, дать сдачу и осторожно (чтобы не побились!) высыпать всю эту вкуснотищу с картинно восковыми

боками в сумку дамочки. Бабушка так к ним и обращалась, подзывая к прилавку: «Дамочка! Дамочка! Вы токо гляньте, какие тут яблочки! Так это ж надо попробовать, и как себя такого лишать?!»

Я сейчас пишу эти строки и вспоминаю ощущения от прикосновения прилавка, как я его чувствовал – грудью, стоя на цыпочках...

И меня ужасно огорчало, что, уже выбрав, расплатившись, приняв мои яблоки и свою сдачу, эти «дамочки» с презрительной гримаской цедили:

– Что-то они у тебя какие-то не такие... Небось червивые. И вообще неизвестно, каким дустом вы там их прыскали.

Помню, как со слезами я выплескивал недоумение и обиду на бабушку:

– Ну чего ж они так? Ведь хорошие, вкусные яблоки! И она же везде ходила-надкусывала, а выбрала у нас – лучшие! И деньги ж сама заплатила. Чего ж она их обгаживает?

Помню, как бабуся, поглаживая меня по короткому «ежику», успокаивала:

– Не плачь, внук. Ну понимаешь, она ведь своими денежками платила. А небось не воровка, не крала их, а зарабатывала. Вот ей и обидно, что теперь эти деньги тебе отдавать доводится. Вот ее организму теперь и надо – ну хоть обгадить покупку, обгадить твой уже купленный товар. Чтоб не так обидно. Ты ее организму прости.

Простите и вы, мой торгующий читатель, тем клиентам, которые вываливают на вас возражения и обвинения немедленно после состоявшейся покупки. Это просто нужно их организмам.

Сформулируем суть этого приема короче: «Не реагировать!»

Прием № 156. Псевдокороткий канал

Мне известна агентская сеть, агенты которой просто убивают клиентуру дороговизной. Но каждый в разговоре с клиентом

«проговаривается» о том, что, «конечно, у них на складе можно взять и гораздо дешевле». Нужные объемы сбыта для их складов всегда обеспечены, а для агентов, теряющих продажи, существует система хороших бонусов, учитывающая личный вклад каждого из бродячих запугивателей в общий объем продаж.

Альтернативная форма приобретения дорогого товара – это иллюзия клиентского выигрыша от экономии при избавлении от «лишних рук».

Нечто подобное создается и государствами, но не в продажах, а при сборе налогов. Я имею в виду упрощенные и минимизированные формы налогообложения для мелких, частных предпринимателей.

Прием № 157. Прекратите!

Если никакие ухищрения в работе с возражениями клиента не помогают – прекратите продавать ЭТОТ товар. Поищите другой!

Совершенствование техники продаж и переговорных навыков не единственный способ увеличения сбыта. Возможно, стоит попробовать иные классические подходы: маневр товаром, рынком, ценами, временем, типом клиентуры или чем-нибудь еще.

Прием № 158. Пусть оценят ваши клиенты

Интересный и сильный аргумент для преодоления отказов я обнаружил в «Курсе для высшего управленческого персонала»:

«Иногда первое возражение даже означает, что клиент готов купить. Что-то в манере клиента – возможно, его голос, выражение лица – показывает торговому агенту, что возражения клиента являются не предлогом и не обоснованным доводом, а выражением нежелания клиента дать шанс торговому агенту завершить сделку без особых усилий.

Для сравнительно малоопытного торгового агента, вероятно, будет лучше избегать истолкования возражения как намек на готовность завершить сделку до тех пор, пока это не станет его последним шансом продать. Завершение сделки в первые 45 секунд беседы – явление редкое. Но примером этого может стать случай, когда после целых недель усилий молодой торговый агент по продаже новых красок добился встречи с владельцем магазинов по продаже хозяйственных товаров, но встретил его, когда тот выбегал из своей конторы. “Молодой человек, – сказал владелец, – я немного слышал о вашей краске, но у меня просто нет времени разговаривать сейчас”. Единственный шанс торгового агента заключался в том, чтобы немедленно завершить сделку. “Возьмите сотню галлонов, и пусть ваши клиенты вам скажут о качестве краски”, – все, что оставалось ему сказать. Владелец подписал заказ на это количество краски.

Если вы хотите заполучить потребителя “в свой сарай”, вам нужно выйти на его пастбище и показать ему ваш сарай оттуда. Если вашему клиенту кажется, что “внутри сарая темно”, то вам придется убедить его, “что это только так кажется отсюда”, или что там темно по очень веской причине...»

Прием № 159. Поведенческие ворота

Это не трюк и не прием. То, о чем мы скажем сейчас, – жизненный принцип. Даже жизненная философия.

В детстве в воспитательных целях отец рисовал мне одну и ту же картинку с воротами и твердил:

– Вся жизнь проходит через множество ворот. Ну, как через какие-то рубежи. Только эти ворота разные. Все идут в ворота типа А – они широкие, гостеприимные. Ищи ворота Б! Ищи такие ворота, в которые другие не идут! Вход в них узкий и неприметный, они часто тяжелые, трудные для преодоления. Но только через узкие ворота мы находим не общую, а свою собственную дорогу! Вот вчера ты – как все! – курил с пацанами в школьном туалете. А почему? А потому что так легче – «как все»! А ты попробуй не как все. Пусть даже не получится, но подумай и поищи такой поступок, на который эти «все» не идут!

И вот спустя сорок лет я вижу, что не только в детских шалостях, но и во взрослых делах этот принцип – залог успеха.

Найдите в реагировании на клиентские возражения такой ход, до которого не додумается больше никто!

– Дорого.

– А давайте вы вообще платить не будете! – и судорожно ищите, при каких условиях вы на это пойдете: – Вы дадите мне наводку на пять ваших денежных партнеров, и после того, как они сполна расплатятся за свои заказы, я вам ваши фигастеры бурбулирую совершенно бесплатно!

Играем словом

Verbum vincet – «слово побеждает». Эта фраза отражает значение главного инструмента всякого торгаша. Без слова продажа

невозможна. Мы постараемся не обойти вниманием и традиционные, и экстравагантные приемы этой важной группы.

Прием № 160. «Буду тарить!»

В том же супермаркете я много интересного подсмотрел.

Я давно работал с фирмой X, торгующей минеральными водами, – дважды в год они заказывали стимулирующие тренинги для своего персонала, – а потому знал многие их проблемы.

Агенты этой фирмы, продающие минералку, работали на участках города, из которых один слыл «проклятым». На нем торчал тот самый супермаркет, в котором работала товароведом моя знакомая. И именно она наотрез отказывалась брать у ребят их минеральную воду. Агенты менялись, на этот участок ставили все новых и новых, но Даша была непробиваема.

Но однажды позвонил счастливый директор агентской сети фирмы X и радостно сообщил:

– Представляешь, пробили мы этот треклятый маркет! Пришел новый парень, пошел и продал!

Я не выдержал и поехал поглядеть на этого супермена.

А супермен оказался совсем «никакой». Я у него спрашиваю:

– Как ты им умудрился продать?

А он:

– Ну пошел вот. И продал.

Я не выдержал и поехал к Даше:

– Слушай, вы ведь не работали раньше с X?

– Нет, не работали. Сколько лет я им поворот от ворот давала!

– А все-таки начали?

– Да понимаешь... Я вот, как сейчас, сижу здесь. Вдруг дверь открылась, вошло такое мурло, и он мне с порога заявил: «В общем, теперь я вас минералкой тарить буду!» Я растерялась.

И автоматически ему ляпнула: «Ну ладно...» Теперь вот они меня и тарят.

В каком учебнике продаж мы сможем найти описание этой техники личных продаж? Увы, жизнь богаче, чем любая теория.

Прием № 161. Освежись!

При проведении коммерческих презентаций бывает печальный и забавный момент.

Допустим, некий молодой человек продает в салоне эргономичную мебель. Устроившись на работу и изучив новый для него продукт, он клиентам рассказывал:

– Это особая эргономичная модель. Посадочная поверхность с помощью самонастраивающейся электроники регулируется по высоте так, чтобы нагрузка равномерно распределялась между обеими ягодичными мышцами. На спинке стула размещен силиконовый вал, высота и кривизна которого таковы, что они оказывают наилучшее воздействие на сорок восьмой позвонок. Наклон спинки подобран так, чтобы давление атмосферного столба на глазные яблоки не изменялось при переводе взгляда с горизонта в зенит.

Ну и так далее.

Прошло три года. Парня так достали все эти собственные «распределения нагрузок» и «траектории взгляда», что теперь он ограничивается предельно кратким: «Это эргономичная модель. Покупаете?» Но ведь покупателям и сегодня столь же, как и три года назад, непонятно, почему она эргономична. Да и вообще что такое эргономика.

Увы, это качество опытных продавцов. Многим из них свойственно со временем сокращать те эпизоды презентации, в которых, как им кажется, излагаются вполне очевидные вещи. Их даже раздражает, если покупатель настаивает на подробных объяснениях. Из таких

ребят могли бы получиться только очень плохие и слишком взвинченные школьные учителя.

Проверьте, не комкаете ли вы свой рассказ о прелестях вашего продукта? Не потому ли возникают у клиентов возражения, что им просто непонятно, за какие такие радости они отдают свои кровные?

Освежите технику своей презентации!

Прием № 162. Не отдавать «голую цену»

Американцы в своих учебниках продаж любят рисовать этакий гамбургер, где каждая составная часть играет особую роль в важном правиле работы с ценой.

В серединке, где находится то, из чего американцы делают мясо, – это цена.

Верхние полплюшки – преимущества нашего коммерческого предложения, а нижние полплюшки – это его выгоды.

Правило звучит просто: нельзя отдавать «голую цену». Информацию о цене надо обволакивать словами о выгодах и преимуществах.

Соответственно можно сформулировать вот такой запрет: никогда не называй только цену. Воспринимай любой вопрос о цене как еще одну возможность подать важные и выигрышные свойства своего продукта.

Не говори:

– Наш гамбургер стоит всего доллар.

Говори:

– Вот это произведение кулинарного искусства вы получаете всего за доллар, а одновременно, в качестве абсолютно бесплатного приложения, – наиболее сбалансированную комбинацию нитратов и свободных радикалов!

Прием № 163. Перефразирование возражения

Капля камень точит... Постепенно перефразируя выпады оппонента, можно полностью изменить его позиции.

Особенно профессионально это делал Андрей Андреевич Громыко. Он «начинал излагать американскую позицию, чуть-чуть приближая ее к своей, слегка играя словами. Неопытные собеседники не знали, что делать: Громыко вроде бы всего лишь повторял их слова, а в реальности слегка сдвигал их позицию. В следующий раз он продолжал давить дальше, отталкиваясь от уже достигнутого. Как писала одна британская газета, его манера вести переговоры напоминала бормашину: она была проникающей, непрерывной и болезненной»^[31].

Провокации

Прием № 164. Комментарий отсутствия денег

Я не стану описывать те наши ошибки, из-за которых клиент мог правдиво сказать об отсутствии денег. Читатель прекрасно понимает, что они возникают в результате наших просчетов в ходе предварительной коммерческой разведки: мы сделали предложение фирме, не способной нам заплатить.

И я не буду иронизировать над тем, почему клиент мог соврать про отсутствие денег, поскольку об этом мы уже говорили.

Но в любом случае надо быть готовым к тому, что клиент может сказать вам: «Нет денег!». Для него это разумный шаг. И здесь мы должны «предусмотреть» свою правильную реакцию: наше согласие выражается в понимании клиента, который в свою очередь признает, что не сопротивляется нам. Поясню.

Мы знаем, что денег мало всегда. И клиент об этом нашем знании тоже догадывается. Если искать в такой формулировке некий ритуальный смысл, то он будет однозначным. Другими словами, клиент говорит об отсутствии денег только для того, чтобы получить наше понимание этого прискорбного факта. Вот это понимание мы и обязаны ему дать.

Прием № 165. Провоцируй: «Вы ведь легко видите вашу выгоду!..»

Это называется «подмазыванием аргумента». Этот прием – из обоймы программирующих утверждений следующего типа:

- Вы же понимаете, как это выгодно!
- Вы же чувствуете, насколько эффективно это предложение!
- Вы же осознаете рентабельность такого приобретения!

Расчет на то, что клиент «сам легко увидит свою выгоду», особо незаменим в тех ситуациях, когда мы сами не можем ни увидеть, ни тем более объяснить его выгоды...

По технологии этот прием близок технике вопросов. Вопросы – вообще очень сильный манипулятивный инструмент, сопротивляться которому не очень легко:

- Вы чувствуете, как с каждым моим словом вам становится все легче и легче?
- Вы понимаете, что успешность реформ в России напрямую зависит от объема внешних кредитов?

Логичным продолжением этого рецепта являются так называемые выбор без выбора и подмазывание аргумента.

Прием № 166. Подмазывание аргумента: «Как вы понимаете...»

Усилить подобный заброс можно оборотами:

- Кто-то это не оценил бы, но уж вы-то!
- Не каждый это оценит, но вы-то понимаете.
- Далеко не все станут обращать внимание на такие тонкости, но уж для вас-то качество – значит многое.
- Это не всем бросается в глаза, но, как человек с опытом, вы наверняка обратите внимание на...

Использование такого мотива возможно даже тогда, когда именно этот клиент сути аргумента понять-то и не может.

Прием № 167. Сомнение в статусе

Есть множество сфер, в которых люди жаждут самоутверждения. Одна из них – статус. И она, возможно, одна из наиболее горячих. По крайней мере, мне известен случай, когда ради повышения статуса шли даже на ожирение.

Если наша продажа является плацдармом, на котором можно продемонстрировать свою статусность и право на принятие соответствующих решений, то непременно найдутся те, кто пойдет на приобретение или хлопоты о фирменной закупке, руководствуясь лишь этими мотивами...

Понятно, что произойдет, если доказательство соответствия статуса субъекта нашей манипуляции будет зависеть лишь от его способности принять соответствующее решение.

Прием № 168. Сомнение в платежеспособности

Вызов клиентской платежеспособности требует очень тонкой игры. Случаи, в которых продавец «пережал» по этому фактору, часты, и оканчиваются они плачевно: выносятся вердикт о наличии грязной манипуляции, или надолго остается обида сродни классовой ненависти.

Этот фактор значительно слабее проявляется у закупщиков бюджетной сферы и там, где покупку ведет человек, работающий по найму.

Но все сразу резко меняется, как только по ту сторону прилавка оказывается маленькая, но финансово самостоятельная единица.

Особые возможности дают те сценарии, в которых участвуют потенциальные кредиторы или партнеры нашего клиента.

Если покупка поможет ему пустить кому-нибудь пыль в глаза, это сработает в пользу нашей продажи.

Прием № 169. Сомнение в компетентности

Доказательство своей компетентности для столь многих является равным доказательству своего благоразумия, что мошенник, не играющий на этом, некомпетентен, а не берущий плату за подтверждение клиентской компетентности – неблагоразумен.

Возможности игры на азартном стремлении доказать свою компетентность особенно широки, когда покупку делает вчерашний или все еще сегодняшней инженер.

Главное – удерживать свой персонал в стремлении что-либо доказать клиенту. Нам надо не переспорить – нам надо продать.

Кстати, если твои продавцы обижаются, когда их называешь продавцами; если они с негодованием заявляют, что они «не продавцы, а инженеры-консультанты», то твоей фирме срочно нужна «деинженеризация», иначе твоим продажам грозят тяжелейшие проблемы в конкурентной борьбе.

Деинженеризация торгового персонала – это отход от уверенности в том, что оборудование, станки и сырье можно успешно продавать, декламируя их свойства, параметры и характеристики, а также одерживая верх в технологических пикировках с клиентами. Деинженеризация торгового персонала – это осознание рентабельности персонализированных продаж, индивидуального подхода и очеловечивания сухого алгоритма сбыта. Когда-нибудь мы поговорим об этом подробнее.

Прием № 170. Скидок не будет!

Одной из разновидностей анонса является следующий заброс:

– Только не надо требовать скидок!

Конечно, помогает такой ход не всегда, но он используется. В канун Нового года компания X заставила страну бигбордами «Скидок не будет!». Столь эпатажное заявление заставляет задуматься: а почему? И подсознание невольно и судорожно начинает искать объяснения: «А может, у них все и так столь дешево, что никакие скидки и не нужны?»

И не стоит ли попробовать в ответ на вопрос о скидках наигранно спохватиться:

– Ох, да! Я совсем забыл про наши сегодняшние наценки!

Прием № 171. Если будете брать

Это расхожий прием, которым пользуются те, кто продает квартиры, отвечая на вопрос о цене:

– Сорок пять. А если будете брать – сорок две!

Что в этом приеме? Он создает впечатление, что принципиальный интерес клиента к товару уже обнаружен, что торг уже идет. Как будто мы с ним уже дошли даже до первой уступки продавца, и теперь очередь за уступкой со стороны покупателя.

Разновидность этого приема подглядела и пересказала мне жена. Она покупала для ребенка футболку и поинтересовалась у продавца:

– А такие же, но черные есть?

Торговка ответила:

– Будете брать – принесу!

Во-первых, это развивает в клиенте инерцию: «Да, я буду брать». А во-вторых, труд продавца по «принесению» товара нужного цвета делает уже вроде бы и невозможным будущий торг.

Прием № 172. Отговаривай от покупки

Да, продажи делаются иногда и на том, что торговец покупателя... отговаривает. Как там у Александра Сергеевича: «Чем меньше женщину мы любим, тем легче нравимся мы ей...»

Вот только советую непременно прежде проверить, а не принадлежите ли вы именно к той категории продавцов, которым будут просто-напросто верить и легко принимать уговоры не покупать.

Но в принципе такой поход оправдан. Если мы не слишком пыжимся, это подкупает, возбуждает интерес.

Прошу обратить внимание: в этом случае клиент делает поступок не «назло» продавцу. Процесс принятия решения не выходит за пределы персоны покупателя, вторых и третьих лиц здесь нет.

Под влиянием речей продавца идет формирование точки зрения покупателя, с которой покупка начинает выглядеть делом стоящим.

Прием № 173. Один палец

С женой подходим к киоску: она вспомнила, что нужно купить зубную пасту. Я этих цен не знаю, а жена, ориентируясь, сразу возмущается ценниками:

– А почему у вас зубная паста такая дорогая?! – спрашивает она усатого продавца.

Тот степенно возносит к небу указательный палец:

– Чем дешевле паста – тем дороже пломбы!

Гляжу – жена лезет в сумочку за кошельком. Спрашиваю:

– Это что, аргумент?!

– Ну а что? – и тут же спохватывается, смеется, но пасту все-таки покупает.

Скажете – «базарный трюк»? А игра с формулами «кадры решают все», «экономика должна быть экономной», со словечком «ваучер»,

перлы Лени Голубкова... Все это работало на продажу – идей, политики, товара.

Подумай, как на твой продукт перевести этот же аргумент: «Чем дешевле паста – тем дороже пломбы!»:

- Чем дешевле резина, тем дороже вождение!
- Чем дешевле нефть, тем дороже бензин!
- Чем меньше ядерного оружия, тем больше опасность войны!

Все завязано лишь на серьезность интонаций, с которыми произносятся эти заклинания.

Прием № 174. Смещение понятий

В этом приеме сосредоточены все способы игры на разном понимании того, что является выбранным товаром.

Мы хотим только отбивную, но нам заявляют:

- У нас порция только вместе с гарниром.

Мы хотим номер в отеле, но нам говорят:

- В стоимость входит завтрак.

Это даже не нагрузка. Это именно разные смыслы, которые покупатель и продавец вкладывают в определение товара.

В одном из ресторанов с вычурными названиями блюд («печень Нахимова» и суп «Цусима») в ответ на мои дотошные расспросы о природе блюд мне миролюбиво предложили:

- Возьмите ассорти! Сразу все и попробуете.

В чем ловушка? А в том, что в моем понимании «ассорти» – это понемножку каждого блюда. В их понимании «ассорти» – это ВСЕ меню.

В другом магазине вам скажут:

- Цена рассчитана уже с учетом скидки.

Как после этого требовать ту скидку, на которую ты рассчитывал?

Прием № 175. От противного

Эта игра тоньше, чем прием «Отговаривай от покупки».

Здесь работает столкновение двух позиций, двух идеологий, двух персон.

Решение принимается «назло» фирме («чтоб у них такого больше не осталось»), продавцу («пусть позавидует» или «пусть удивляется, хотя этого ему все равно не понять» и т. д.), всему остальному человечеству.

Часто срывает клиентская отстройка от способа мышления или даже жизненных принципов продавца. Усиливают этот прием столкновения классовых, национальных, расовых, религиозных, социальных, профессиональных стереотипов.

Прохладное отношение продавца разжигает клиентский дух противоречия: «А вот куплю!» Пусть даже «назло».

Прием № 176. Прием Деревицкого

На «НЕТ-тренинге», да и на других программах слушатели часто допытываются:

– А как именно вы отвечаете на ценовые возражения?

Приходится начинать издалека и рассказывать о моих особых отношениях с бизнесом. В продажах Деревицкого расклад на самом деле несколько необычный.

Сегодня, как и всегда, существуют продукты (товары и услуги), которые продавать не *надо*: они будут продаваться и тогда, когда продавец станет мешать сделке или даже отговаривать покупателя от покупки.

Если эти товары есть в продаже, это вообще странно. Но нормально, если их покупают еще до того, когда они появились на свет.

Время от времени автомобильные концерны объявляют о готовящемся выпуске малой партии уникальных автомобилей, и вся партия уже к началу производства оказывается проданной. Но столь экстремальный спрос вовсе не обязателен. Часто эти товары не кардинально отличаются от рядовых – просто ограничен их выпуск. Или торговец обладает «неуловимой» монополией, с которой не в состоянии справиться антимонопольный комитет. Или продукт имеет спрос в узких кругах настоящих знатоков и ценителей. Или это действительно революционный продукт, который не слишком легко дублировать, и конкуренты просто не успели вывести на рынок аналоги (так было с первыми кондиционерами). Или что-то еще.

Однажды мне довелось покупать массажное кресло. В салоне меня усадили в аппарат, который не выглядел бы чужеродным и в рубке космического корабля. Спинка плавно опустилась, а под моей спиной стали ходить валы, шары, которые мяли, растягивали, круговыми движениями ощупывали составные части моего скелета, они вибрировали, стучали и обжимали икры моих уставших ног (у меня ведь работа – стоячая).

Вы знаете, как бывает в парикмахерской, когда под пальцами цирюльника от головы по всему телу растекается какая-то гипнотическая истома.

Из этой массажной неги меня вырвал гнусавый голос молодого продавца:

– Кхе-кхе!

Я открыл глаза и чуть не умер: молодой хлыщ завис надо мной, держа в руках страшный муляж фрагмента человеческого позвоночника. Бугорчатые позвонки, синюшные межпозвоночные диски, ядовито-зеленые нервные окончания... Жах! Или как там поет Земфира: «Минус сто сорок. Ужас!..»

– Убери от меня эту гадость! – взревел я.

– Я вам только хотел показать, как комплекс этих пассивов благотворно влияет на сорок восьмой позвонок и на общую

ортопедическую картину, – не ручаюсь за точность цитирования, но смысл объяснений был примерно таким.

– На кой мне ортопедическая картина! – возмутился Деревецкий. – Если я и куплю – а я таки куплю! – то только не для здоровья. Все равно здоровыми не помирают. Я куплю лишь ради кайфа!

Как видите, покупатель достаточно откровенно засветил свою стратегию принятия решений. Но продавец ее не принял. И даже тогда, когда, уже оформив заказ, я вышел и сел в ожидавшее такси, юнец выскользнул из магазина вслед за мной и сунул в окошко авто визитку:

– А вот визитка нашего массажиста. Он вам подскажет, какие режимы и комплексы позволят достичь максимального ортопедического эффекта!

Продавец сделал все для того, чтобы покупатель покупку не совершил. Но покупатель все равно отдал деньги!

Какое отношение все это имеет к тому, какой тактикой пользуется в собственных продажах Деревецкий?

Меня мало. Всего 84 кг. Я не могу провести более семи-девяти тренингов в месяц. А столько программ легко продается лишь с помощью сайта www.dere.com.ua – моим региональным директорам остается лишь вынимать заказы из моего электронного почтового ящика. Это первое, что упрощает продажи.

Да, цена тренингов высока. И потому время от времени региональные директора подключают меня к переговорам с потенциальными заказчиками. И заказчики требуют скидку. И пусть вы, читатель, в ваших торгах тоже сможете отвечать примерно вот так:

– А зачем скидка? Вы хотите отдать мне поменьше? То есть хотите, чтобы я чего-то недополучил? А-а, у моих конкурентов тренинг продаж можно заказать дешевле. И вас интересует, почему так дорого? Понимаете, дело в том, что мне не нужны клиенты, которым нужен «тренинг продаж». Таких заказов вполне хватает, искать

и бороться за них не надо. Мне нужны клиенты, которые хотят получить «тренинг продаж Деревецкого». А вот такого товара ни у одного из моих конкурентов нет. Вот это и позволяет мне держать высокую цену. Мне нужны деньги. Нет, не для бизнеса – с ним все в порядке. Да и не люблю я эти бизнес, продажи, коммерцию – все это лукавое, аморальное и продажное. Просто та жизнь, к которой я привык, стоит достаточно дорого. Если вам нужен не просто «тренинг продаж», то давайте не будем об этих скидках, ладно?

И заказчики почему-то соглашаются. Вот так и торгую.

Прием № 177. Полемические ловушки

Помните, как весь мир называл Андрея Андреевича Громыко? Правильно – «мистер Нет»!

Этот прием лучше не объяснять, а иллюстрировать.

– Никакие тренинги моему персоналу не нужны!

– Я понимаю. Значит, наверняка у вас есть опытные продавцы, которые обучают, как-то подтягивают начинающих.

– Ни черта они не подтягивают!

– Так, может, и не надо ничего менять? Может, пусть все так и остается?

– Нет! Надо же что-то делать!

– Но что же делать, если тренинги вашим продавцам не нужны?

– Как это «не нужны»?! Очень даже нужны!

Двадцать секунд, четыре информационных посылы – и клиент начинает отстаивать абсолютно противоположную точку зрения.

Или:

– Эти фигастеры слишком дорогие!

– Я понимаю, гораздо лучше покупать самые дешевые – такие, какими вы пользуетесь сейчас.

– Нет, дешевые – вовсе не лучшие!

– Ну, тогда мы подождем, пока у вас появятся деньги, когда вы старыми фигастерами заработаете на новые.

– Ни черта этими старыми не заработаешь.

– Значит, отказываемся. Ведь больше денег взять негде.

– Как это «негде»? Я достану, найду!

Прием № 178. Преимущество важнее цены

Есть хорошие общеизвестные фразы, работающие на продажу. Но, увы, не все из них мы можем легко адресовать нашему клиенту.

Например:

- Скупой платит дважды.
- Ты ведь не так богат, чтобы покупать дешевые вещи.
- Погнался поп за дешевизной...

Чувствуете «шероховатость» этих выражений? Их можно произносить, но в сделках не со всяким клиентом.

Есть одна волшебная фраза. Вот она:

Преимущества – важнее цены!

Волшебство этих слов в том, что при полном отсутствии «шероховатости» они срабатывают как детонатор: в голове клиента сами по себе резонируют именно те труднопроизносимые фразы.

Я говорю клиенту:

- Преимущества – важнее цены!

У него под черепной крышкой эхом отзывается:

- Да, я знаю – скупой платит дважды.

Используй именно эту фразу. Она работает.

Играем страхами

Секс, деньги, страх, власть – четыре главные ноты музыки коммуникаций. Пора несколько слов сказать о страхах. Еще раз мы этой теме коснемся в серии приемов раздела «Соппротивление изменениям».

Прием № 179. Запугивание старого поставщика

В моей торговой практике был случай, когда торговый агент получил от клиента и выполнил вот такое предложение:

- Я куплю у тебя только один раз. Тебе это надо?
- Да. Согласен. А почему только один раз?

– Я хочу просто напугать своего старого поставщика, твоего конкурента. Я куплю у тебя по твоей обычной цене, но документацию ты мне сделаешь так, как будто цена была на четверть ниже. Я покажу бумаги на нашу сделку старому поставщику, и он будет вынужден сбросить мне цену. Согласен?

– Согласен.

Если такое предложение торговец мог получить от клиента, то почему бы иногда самому торговцу в случае абсолютно глухого ценового тупика не выступить с аналогичным предложением?

Прием № 180. Лишение дружбы

Дружба стоит дорого.

Мы платим безумные деньги, дабы сохранить симпатии тьмы лукавых и наглых людей из нашего окружения. Это среди прочего еще и плата за милую нашему сердцу стабильность.

Уже несколько лет я прошу слушателей:

– Кто может – вспомните, кто не может – представьте: советский шпион в 1965 году вербует западного берлинца. Вот он перечисляет сытому капиталисту прелести своего коммерческого предложения: зарплата – 320 рублей (по тем временам очень хороша!), плюс «прогрессивка» – 90, плюс «тринадцатая» зарплата, отпуск – 24 рабочих дня, плюс – еще четыре дня за дежурство в ДНД^[32] (расшифровать?). Удалась бы вербовка?

– Нет! – категорично выносят приговор ребята.

– Но вообще, удавалось вербовать буржуев?

– Да!

– Так значит, на чем-то, что не имеет никакого отношения к параметрам «коммерческого» предложения: на алчности, на страхе, на пороках, на любопытстве, на авантюристике, на легкомыслии! Верите, что и в наших продажах главную роль

играют не цифры, не факты, не цены и скидки, не рации, не логика, а эмоции?

– Да!

Верить-то верят, но, когда начинаем разыгрывать ситуации продаж, снова оперируют цифрами, фактами, пытаются взять не на «понт», а на логику, не ловят клиентские реакции, настроения.

Впервые провел очень длинное (на фоне обычной динамики) упражнение:

– Составьте список из тридцати ваших важнейших поставщиков. Я понимаю, что вы не бизнесмены, не предприниматели; вы работающие по найму продавцы. Но вы ведь тоже что-нибудь покупаете? Одежду, книги, сигареты, связь, пиво, еду, бензин, развлечения. Составьте список тех, у кого вы все это покупаете.

Через пятнадцать минут прошу:

– А теперь постарайтесь оценить своих «поставщиков». Есть ли иные? Получше? Нет ли в списке ваших поставщиков таких, кого давно надо было поменять? Попробуйте зачеркнуть тех, кто далеко не идеален.

И спустя пять минут:

– Ряды поредели? Так почему же мы их терпим – поставщиков, которые не идеальны? Напротив каждого зачеркнутого напишите причину, по которой вы продолжаете покупать у него.

И еще пять минут ушло:

– Ну и что там, в колонке причин нашего долготерпения? «Привык»? «Хороший парень»? «Неохота искать, менять»? «К новому придется опять привыкать»? Так что это, если не голые эмоции?!

Мы тратим деньги, пускаем их на ветер, отдаем свои кровные, заработанные умом и потом, жизнью и терпением – отдаем тем, кто просто держит нас на веревочке эмоций.

Так почему же в ваших собственных продажах вы сыплете из себя труху цифр и параметров, но не хотите сыграть на волшебной флейте клиентских эмоций?

А ну-ка, сыграем еще пару игр. И только попробуйте проигнорировать мои настроения, мои эмоциональные микрореакции, мои страсти, мои фобии, мою любимую хоккейную команду, мой вчерашний перепой, мою колымскую ностальгию, мою тоску по навсегда сбежавшим десятилетиям! Только попробуйте этого не заметить! Только попробуйте увлечься декламацией свойств вашего бурбулятора с двойным фигастером! Тогда я и как тренер, и как клиент порву вас на мелкие ошметки, как Тузик грелку!

Прием № 181. Шантаж

Запугивание – игра информацией о будущем, шантаж – игра информацией о прошлом.

Может ли в наших отношениях с каким-то снабженцем сработать намек на то, что мы знаем, на каком откате он сидит в делах с фирмой X? Может ли он взволноваться тем, что об этом узнает руководство? Наверное, в каких-то условиях одним из инструментов завоевания снабженца, товароведа, закупщика может быть и столь рискованный ход.

Более мягкий вариант – предложение работать с нами на тех же условиях, что и с фирмой X.

Более грубые варианты – запугивать разоблачением деяний, о которых не должен узнать закон, жена, партнеры.

Прочее

Комментировать эти приемы мы не станем. Просто прочтите.

Прием № 182. Без перевода на язык своей нищеты

Московская аптека.

За витриной паркуется «вольво». К окошку первого стола подходит дорогой старичок: солидный плащ, респектабельный портфель крокодиловой кожи. И очень несчастным сопливым голосом он спрашивает у «первостольницы»:

– Что у вас нового есть от гриппа?

Женщина с жалостью и очень сочувственно:

– Да вот появился один новый и эффективный препарат, но он стоит аж полторы тысячи рублей.

Дедушка роняет портфель и зло кричит ей в окошко:

– Я вас не спрашиваю – сколько оно стоит! Я спрашиваю, что нового появилось, потому что старое меня уже не берет!

Конечно, работница аптеки просто-напросто мерит цену своей зарплатой. И считает ее настолько высокой, что жалеет каждого подошедшего и страдающего старичка. Но ведь ему нужна не жалость. За возможность поверить в новый препарат он мог бы выложить и втрое больше.

Учитесь слышать в просьбах клиентов больше, чем в них есть.

По крайней мере, обходитесь без перевода клиентских запросов на язык своей нищеты.

Прием № 183. Прочее

А этот прием придумайте сами!

Кстати, вспомните, как собираются ваши знакомые в велелые компании и рассказывают анекдоты. Не успел один закончить, как двое других балагуров уже готовы рассказать новые байки.

На одной ли волне такая компания?

Наверное, да.

Что станет делать тот, кто анекдотов не знает, а забавных случаев в жизни не видит?

Он будет молчать.

Но пусть компания от анекдотов перейдет теперь к секретам ремонта торсионной подвески вездехода ГАЗ-71. Способен ли поддержать эту новую тему тот, чьи потроха ни разу в жизни не отзывались на горький торсионный «к-кряк!» из-под исцарапанной валунами лодки?

Вряд ли.

Группы торгового персонала, с которыми я работаю в тренингах, бывают очень разными. Как сказал бы один из моих знакомых, *кастратофически* разными! И реакция группы на твои примеры

и рассказанные тобой случаи из жизни разнятся в зависимости от того, есть ли в их фирме обычай обсуждать коммерческие приемы и трюки или нет.

Если подобное пережевывание фокусов продаж и случаев из практики для группы привычно, то слушатели реагируют активно: это резонирует их навык находить нечто общее или отличное в разных жизненных ситуациях. Это «эхо-группы» – они отзываются на новые знания.

Группа, для которой встреча с коммерческим фольклором является первой, отвечает молчанием и таким взглядом, который бывает у человека, обнаружившего, что давно «пишет прозой»^[33]. Слушатели в такой группе никогда не подойдут в перерыве и не скажут:

– А вот у меня однажды было!

В таких группах в перерывах подходят совсем с иными вопросами:

– А что делать, если...

Так в чем же это отличие, которое мы только что описали?

Там, где управляющий продажами активно поощряет коммерческий фольклор и ребята привыкли делиться наблюдениями и открытиями их рынка, есть здоровое творчество. Там уже есть элементы системного подхода, позволяющего учиться на собственном опыте.

А в фирмах, где байки не травят, все творчество сводится лишь к постановке вопросов, в ответ на которые вопрошающий хочет получить однозначную сценарную инструкцию. И если ты ему такую инструкцию дашь, то он будет исполнять ее тупо даже в тех ситуациях, где полученный сценарий ведет к явной катастрофе.

Поощряйте веселый треп своих торговых ребят об их коммерческих приключениях! Это рентабельно.

Соппротивление изменениям

Описание

Это нечто очень глубинное, даже интимное. Ну что поделаешь, если человек не способен или не хочет измениться! Понятно, более этим грешат традиционалисты, консерваторы. Виноват ли в этом продавец? Кажется, что нет. Но это лишь кажется.

Если у клиента в качестве ответной реакции на наше предложение рождается «боязнь нового, инертность», то в этом и наша вина: не смогли корректно подать свой продукт (товар или услугу). И если в итоге клиент купит, то сначала наверняка имела место ошибка нашего предложения.

С этим сопротивлением можно работать. Слишком тяжелым его не назовешь.

За этими возражениями стоят:

- боязнь нового;
- инертность;
- консерватизм, традиционализм;
- недостаток знаний;
- неуверенность в продавце и его советах;
- нежелание ломать работающую систему;
- отсутствие полномочий.

Примеры

- «Мы едва справляемся со своими объемами работ, как же мы сможем осилить дополнительный проект?»
- «Благодарю за ваш визит, но я уже в течение трех лет работаю с одним из ваших конкурентов. Сотрудничеством с ним я вполне доволен и не вижу причин для смены партнера».

Противодействие

Снятие страхов

В сопротивлении изменениям главный сдерживающий фактор – клиентские страхи. Поэтому сначала покажем клиенту, что он ничем не рискует. Это первое, что стоит проверить.

Итак, покажите вашему клиенту, что в предлагаемой вами сделке для него нет никакого риска. Как это показать?

Прием № 184. Отзывы

Если вы никогда раньше не брали отзывов у ваших довольных клиентов и если таковые есть, то стоит попробовать. Некоторые с огромным удивлением обнаруживают, что довольные нами клиенты добрые отзывы пишут очень легко и даже с удовольствием. Но – без таланта. Что это значит?

Если вы будете демонстрировать хорошие отзывы ваших старых заказчиков потенциальному клиенту, то очень высок шанс, что он вслух или про себя удивится:

– Они что – под копирку написаны?

Дело в том, что человек – настолько ленивое существо, что ему просто на уровне подсознания свойственно в любом действии искать поведенческие шаблоны, облегчающие это действие. Тем более, что его к этому довольно часто просто подталкивают. Когда при советской власти кто-то просил комсорга написать характеристику, тот традиционно отвечал:

– Тебе надо – ты и пиши.

– Как?!

– А вот тебе «коза», – идеологический вожак протягивал замусоленный образец (так и сейчас называют образцы документов)

и велел: – С этого и сдувай!

Если наши довольные клиенты и не «сдувают» тексты отзывов с готовых образцов, то, по крайней мере, к сожалению, постоянно пользуются шаблонными фразами для выражения удовлетворения нашим продуктом и сервисом. А если мы предъявляем эти тексты тем, кого лишь собираемся очаровать, то у людей возникает подозрение, что все тексты принадлежат одному перу.

Для того чтобы никто не заподозрил вас в том, что вы фальсифицируете отзывы о своей работе, вы должны писать их сами.

Берете чистый лист бумаги и в средней трети листа пишете то, что требуется. Потом просите:

– Автандил Елистратович, можете помочь мне вот таким отзывом?

Клиент критично вчитывается. Но если даже у него есть претензии, то все равно выбор у него – лишь из двух ходов. Или нужно самому написать что-то теплое, или воспользоваться тем, что уже приготовили вы. Люди ленивы. Клиент берет вашу заготовку и прокатывает через копир так, чтобы место верхней трети заняла «шапка» (фирменный заголовок стандартного бланка), а под текстом ставит свою подпись и печать. Так вы сможете эти тексты хотя бы чуть-чуть разнообразить.

Прием № 185. Косвенные отзывы

Скажите, где вы храните визитные карточки, которые вам вручают новые знакомые?

Я часто задаю этот вопрос слушателям. И пришел к выводу о том, что не сказать в ответ «в визитнице» в определенных кругах считается дурным тоном. Еще встречаются извращенцы, которые сознаются, что, не удовлетворяясь стандартными визитницами, они заказывают специальные альбомы. Представьте себе человека

с колоссальными связями и мощным потоком постоянных новых знакомств, который любит демонстрировать огромные альбомы, заполненные чужими визитками. Я таких встречал. (Впрочем, я знал и поэта, который гордо отмечал на визитке, что кроме членства в Союзе писателей он отмечен и божьим даром предводительства Обществом скотопромышленников.)

Очень редко попадаются настолько раскрепощенные коммуникаторы, что им легко сознаться в том, что они ссыпают свежеполученные визитки в нижний ящик стола или, сбив и перевязав очередную стопку проволокой, забрасывают ее на антресоли.

Но где бы мы ни хранили полученные визитные карточки, есть смысл задуматься о том, а нельзя ли их использовать эффективнее. Особенно это полезно сделать тому, кто пока чаще не дает, а использует чужие рекомендации.

В мои агентские годы, разбирая очередную пачку визиток, я разложил их по столу и удивился родившейся пестроте. Родился совершенно потрясающий, какой-то калейдоскопический эффект.

Каждая визитная карточка – плод чьего-нибудь творчества. И если его родила не буйная фантазия функционера, то на него поработал купленный дизайнер. Каждая карточка рождалась для того, чтобы быть заметной. Ее учили так кричать или молчать, чтобы выгодно выделиться на фоне других. Это достигалось цветом, контрастом, блеском, причудливым шрифтом, мудреной графикой, какими-то высечками... Так почему не продлить жизнь этого крика и не заставить его поработать на себя?

Возьмите четное число стандартных листов писчей бумаги – два, четыре, шесть или восемь. На каждый лист поместится десять визитных карточек. Отберите двадцать, сорок, шестьдесят или восемьдесят самых важных. Наклейте карточки на приготовленные листы и вставьте в вашу презентационную папку.

А потом полистайте папку так, как обычно ее листают ваши потенциальные клиенты во время вашей презентации при знакомстве с вами. И вы непременно споткнетесь и задержитесь на разворотах со свежими наклейками.

Во-первых, вас остановит контраст: после скучных листов с описаниями чего-нибудь на вас вдруг обрушится вся палитра.

Во-вторых, вас остановит необычная рябь. И, еще не понимая, что происходит, вы станете невольным свидетелем этой ярмарки «понта»: в полной тишине вашего кабинета развернется громкое состязание визиток за ваше внимание.

Ну и, в-третьих, ваших собеседников остановит еще один эффект. В каком бы городе вы ни работали, в Мелитополе или Гонконге, всякий город – это лишь большая деревня. Каждый из ваших знакомых, если он варится в бизнесе хотя бы несколько лет, среди полусотни выставленных визиток наткнется ну хотя бы на одно знакомое имя.

Помните: черно-белые ксерокопии листов с наклейками визитных карточек работают ровно в сорок четыре раза хуже, чем оригинал!

Кстати, имейте в виду: наклейки производят столь сильное впечатление, что клиенты у вас будут часто просить разрешения скопировать эти листы. Разумеется, иногда это делается для «контрольного обзвона». Но чаще ваши листы будут копировать менеджеры и заместители, которые уже стали союзниками вашего коммерческого предложения: им копии будут нужны для давления на собственного босса. Помогите им – дайте копии в цвете.

Второй способ использования косвенных отзывов – фотографии клиентов. В вестибюле одной из коммерческих клиник я видел целую галерею снимков, на которых запечатлены счастливые выздоровевшие в обнимку с врачами.

Прием № 186. Публичные благодарности

Если накопились клиентские отказы, то вы можете проводить любые публичные акции, открытой целью которых будет выражение признательности вашим клиентам, а скрытой – демонстрация звездности вашей клиентуры тем, кто пока возражает против приобретения и не хочет отдавать вам деньги.

Повод придумать легко:

- юбилей;
- благотворительность;
- спортивные состязания;
- рубежные достижения (миллионный литр или тысячный дом)...

Форма проведения акций – любая:

- банкет;
- средиземноморский круиз;
- стрип-шоу в сауне...

На таких мероприятиях можно под видом бонусов отдавать старым клиентам часть денег, содранных с них в минувшие годы.

Прием № 187. Рекомендации

Рекомендации – это, по сути, отзывы, но только не абстрактным читателям, а адресованные конкретному лицу.

А вот образец рекомендательного письма.

«Искренне рекомендую Вам Петра Петрова – торгового представителя пейджинговой компании “Петр”. Я узнал много нового и неожиданного об этом виде связи.

Возможно, для Вас это будет столь же интересным».

Мы как-то забыли опыт наших пращуров-купцов. А ведь и тогда, и теперь рекомендательные письма работают с равным эффектом.

Но рекомендации могут быть как письменными, так и устными. Вот как об этом писали тридцать лет назад: «Хорошему торговому агенту не нужно говорить, что встреча, организованная общим другом потенциального клиента и торгового агента, – это уже почти 2/3 торговой сделки. Фактически это личная рекомендация. Она немного лучше рекомендательного письма, потому что является доказательством доверия потенциального клиента своему другу и доверия друга торговому агенту» (Курс для высшего управленческого персонала).

Прием № 188. Отложенные платежи

Если мы можем позволить клиенту платить нам не до получения нашего продукта, а после, то больше, возможно, ничего и придумывать не надо.

Не случайно в дистрибуции продовольственной группы и многих других товаров основной торг сосредоточен не на цене, а на сроках платежа.

Хорошо работают тщательно просчитанные схемы, с помощью которых мы получаем возможность играть теми суммами, которые клиент выигрывает с каждым днем нашей отсрочки его платежа, и соотносении этих его выигрышей с нашими ценами и скидками.

Прием № 189. Этапные проплаты

Здесь нам остается лишь сослаться на то, что сказано по этому поводу в разделе «Ценовое сопротивление».

В борьбе с сопротивлением изменениям нам не столь важны мотивы покупательской экономии, сколь снятие его страхов.

Прием № 190. Третьейская проплата

Если партнеры не доверяют друг другу и клиент опасается, что в ответ на его перечисление денег товар поставлен не будет, можно использовать схему третьейских проплат.

Мы с клиентом находим третью персону, которой оба можем доверять. И нашим договором предусмотрено следующее: эта фигура размораживает клиентский платеж только тогда, когда мой товар оказывается на его складах.

Прием № 191. Залог

Что мы можем взять с клиента в качестве залога для того, чтобы иметь спокойную возможность дать ему отсрочку платежа?

Это может быть все что угодно – от ценностей и автомобилей до его бизнеса и недвижимости.

Но лучше всего работают такие формы «заложничества», в которых мы владеем неким важным «краном» в клиентском бизнесе. То есть в любой момент можем прекратить поставки сырья, горючего или вообще остановить его продажи.

Прием № 192. Страховка

Один из простейших способов избавления клиента от страха – страхование сделки.

Решите, за чей счет будет оформлен полис.

Прием № 193. Гарантии

Без страховки не каждый решится танцевать под куполом бизнеса на проволоке финансовых рисков.

Так дай же клиенту гарантии!

Или растолкуй суть тех гарантий, которые уже давал.

Или создай иллюзию наличия гарантий.

Имей в виду, что личные гарантии часто воспринимаются лучше, чем фирменные. По крайней мере, они стоят гораздо дешевле.

Мы помним, как Виктор Суворов^[34] писал в «Аквариуме»:

– Я говорю «я», а не «мы». Я говорю от своего имени, а не от имени организации. Не знаю почему, но это действует на завербованных агентов гораздо лучше. Видимо, «мы», «организация» пугают человека. Ему хочется верить, что о его предательстве знают во всем мире он и еще только один человек. Только один. Этого не может быть. За моей спиной – сверхмощная структура. Но мне запрещено говорить «мы». За это меня карали в Военно-дипломатической академии...

Прием № 194. Гаранты

Кто данному клиенту может рекомендовать вас как порядочного партнера и поручится за лояльность вашего партнерского поведения?

Если вы знаете ответ на этот вопрос, то вам не нужна остальная часть этой книги.

Прием № 195. Переименование страхов

Страх всегда имеет имя.

Клиентский страх может быть вызван:

- опасениями сотрудничества с незнакомым партнером;
- недостатком информации;
- нежеланием изменять сложившуюся и работающую систему из-за огромных средств, вложенных в нее;
- неприятием вообще любых новых хлопот...

Помоги клиенту назвать его опасения иначе.

И докажи, что твое предложение не имеет ничего общего с теми старыми страхами.

Прием № 196. Возможность возврата

Далеко не в каждой товарной группе мы можем позволить себе роскошь в рекламных призывах щеголять возможностью возврата наших товаров, но если это удастся – в нашей сдаче все козыри!

Разумеется, могут быть разные варианты уценки и переоценки возвращаемых товаров, но любые дополнительные условия сильно вредят красоте формулы «Не понравится – вернете!».

Иногда от необоснованных возвратов и связанного с этим мошенничества можно подстраховываться с помощью такого инструмента, как общественное мнение или репутация клиента пусть в узком, но важном для него сообществе.

Прием № 197. «Если понравится – заплатите»

С этим приемом за рубежом достаточно беспрепятственно играют программисты. Если у вас это получится – вперед!

Но работать на таких условиях, особенно с услугами на постсоветском рынке, пока весьма сложно.

Противопоставить этому можно лишь те бизнесы, где расчет традиционно выполняется после предоставления услуги.

Прием № 198. Ссылки на авторитеты

Пытаясь изменить клиента и помочь ему измениться, мы всегда искали и будем искать какие-то авторитеты:

- его знакомых;
- экспертов, которым он доверяет;
- убедительные цифры и факты.

Добавим к этому хорошую, но часто упускаемую возможность у самого клиента выяснить, кто мог бы быть для него авторитетом. К сожалению, торговцы часто допускают ошибки.

Если я предоставил мой продукт клиенту А и он написал мне хороший отзыв, то, прежде чем показать этот отзыв потенциальному клиенту Б, стоит выяснить, не принадлежат ли А и Б, например, к разным финансово-промышленным кланам. Иначе мы рискуем напороться на скептическое:

– Этот хлыщ никогда не был и никогда для меня авторитетом не будет!

И еще очень важно соразмерять масштаб бизнеса тех, чьи отзывы вы предоставляете, с бизнесом потенциального клиента.

Одна из софтовых компаний на тренинге, почувствовав во мне возможного клиента, демонстрирует мне список своих клиентов: «Сибалюминий», «ЛУКойл», «Де Бирс», ТНК. Я смеюсь:

– Ребята! Я понял, что мой бизнес до вашего софта еще немного не дорос.

Они спохватились:

– Вы нас неправильно поняли! У нас программное обеспечение заказывают и всякие мелкие предприниматели!

– Стоп, парни! А вот этим вы меня уже обидели!

Тоньше, изящнее, умнее надо работать с демонстрацией своей клиентуры.

Прием № 199. На пробу

Что может быть вкуснее куска малосоляного огурчика на пробу на рынке?

Вот и родился особый продукт у парфюмеров и косметологов – так называемые «пробники». Это используют даже торговцы собачьим кормом: из мелких порций нашего корма клиентский пес сам выберет то, что ему по вкусу. Кстати, соблазняя дилеров,

торговцы кормом для домашних животных иногда очень аппетитно демонстрируют, сколь вкусны эти яства даже для человека...

Проба в идеале не должна дать ни долговременного, ни полного удовлетворения. И еще желательно, чтобы уже она могла подсаживать клиентуру на иглу продаваемого нами удовольствия.

Нельзя строить бизнес на пробах в неподготовленной аудитории.

С этой проблемой столкнулась одна из работающих на сегодняшнем рынке косметических фирм. Их промоутеры очень старательно обмазывали своими средствами согласившихся на участие в презентации дам, но те легко уходили, поблагодарив и не купив даже тюбика губной помады.

Прием № 200. Я сам

Этот прием близок технике «Опыт продавца», описанной в разделе «Ценовое сопротивление». К сказанному мы добавим лишь несколько слов об особенной убедительности слов продавца, который сам пользуется продаваемыми товарами.

В одном из городов меня рано утром на вокзале встречает директор фирмы, заказавшей тренинг, и говорит:

– Мы сейчас поедem в отель, но у меня просьба. Вы видите – вокзал у нас почти за городом, и раз уж я оказался в этих краях, то мы тут еще в одно местечко подскочим. Дело в том, что у меня сегодня облава, и мне надо одного парня проверить.

– Ладно, – говорю, а сам думаю: «Что ж это за облавы у них по утрам на окраинах города?»

Подъезжаем к пятиэтажке. Поднимаемся на третий этаж, и директор звонит в одну из дверей. Уже под щелканье запоров мы слышим причитания:

– Чес-слово, только утром доели. У меня на завтрак были две пачки, но мы их уже сварили. А посуду помыли...

На пороге возникает молодой человек с виноватым видом. Поникнув, он принимает грозную директорскую реплику:

– Последнее предупреждение! Теперь ты – на пороге увольнения!

Оказывается, фирма производит и дистрибутирует пельмени. И директор требует, чтобы его парни-агенты регулярно ели эти родные пельмени. И это – условие работы: не ешь – увольняйся. Время от времени парней проверяют, точнее, не парней, а морозилки их домашних холодильников.

Их пельмени я пробовал. Ну, лучше, чем глина... Агенты-старички лет пять назад по паре пачек этих пельменей заморозили и защитили себя от облав. А новички вот так попадают. Ладно, пусть директор – самодур, но что-то правильное в этом есть.

Если ты с удовольствием используешь собственный товар, тебе легче поверит и клиент.

Ах, каких замечательных ребят, очарованных своей «маздой», я видел в Минске!

Прием № 201. Профессиональное вранье

Примеры, которые приводит торговец, должны быть наглядными, иначе я не поверю, не изменюсь, не куплю.

Коммерческое вранье – особая наука, и этому нужно специально учиться.

Врать можно настораживающе, а можно высокохудожественно. И от этих слов вы уже должны чувствовать подсказку. Да, сейчас мы попробуем поучиться врать у тех, кто делает это лучше всех – у профессиональных сочинителей, у писателей.

В сочинительстве есть особый принцип, позволяющий достичь максимальной достоверности. Писатель обязан родовые определения заменять видовыми, то есть конкретизировать свои описания.

Нельзя написать: «за отверстием двигалось растение», ибо «отверстие», «двигаться» и «растение» – нужно заменить видовыми понятиями, и тогда получится: «За окном качалась тонкая рябина».

Нельзя написать: «животное перемещалось, нанося ущерб растениям». Лучше – «лошадь бежала, истребляя». А еще лучше, как у А. Блока в стихотворении «На поле Куликовом»: «Летит, летит степная кобылица и мнет ковыль!..»

Нам не очень поверят, если мы скажем: «У нас вчера купили три автомобиля».

Лучше – «Вчера у нас вон в дальней секции взяли две “октавии” и одну синюю “фабию”».

Прием № 202. Планы переналадки и внедрения

Чем подробнее предлагаемые нами планы и чем больше специфичных деталей клиентского бизнеса они затрагивают, тем больше поверят нашему опыту и профессионализму. Эти детали позарез нужны технарю, и на этом можно спекулировать.

Хорошо, когда у нас есть разные варианты решения отдельных блоков клиентской задачи, и мы можем советоваться с клиентом по поводу его предпочтений.

Редким исключением из правил этого приема являются ситуации, в которых продавец сознательно не допускает клиента в собственную кухню для сохранения магии нашего волшебного сервиса или из-за крайней неприглядности нашей профессиональной кухни.

Дай клиенту-технарю и детально разработанные планы переналадки и внедрения!

Прием № 203. В гости

Иногда решающим в процессе охмурения рекламодателя может быть устроенная для него экскурсия в безумный мир нашей газеты.

При выборе металлотрейдера покупателю важно убедиться, что это не перекупщик, не имеющий ничего, кроме табуретки и телефона, а респектабельная база с серьезными запасами и сопутствующим сервисом. Один из моих клиентов нашел для такого бизнеса чудесное определение: «Супермаркет металла»!

Да, всё это знают и мошенники. И иногда для клиента выстраиваются столь убедительные однодневные декорации, что можно удивиться тому, куда они испаряются уже на следующий день.

В этом приеме главное – не переборщить. Помню, мне как клиенту торговец металлопластиковыми окнами с гордостью

говорил: «У нашего производства самые большие производственные площади и абсолютно уникальная система очистки воздуха в цехах!» А ведь мне не слишком хочется делить с ними арендную плату за эти огромные площади, да и на чистоту воздуха в их цехах мне откровенно наплевать. Пусть мои окна сделает у себя в душной кухне дядя Вася – лишь бы эти окна меня удовлетворяли.

Устраивать посещения вашей фирмы, офиса, производственных подразделений полезно, но к этим экскурсиям нужно относиться с умом.

Прием № 204. Как все

Используй аргумент «Так поступают все». Не так уж и обидно прогореть, если та же беда случилась с десятками или миллионами других, – эта утешительная философия живет в каждом из нас.

- Берите смело! Это берут все.
- Решайтесь! Так поступают все!
- Это вам надо. Как и всем!

Но это только для мужчин.

Я не знаю, как отдыхают мужики, читающие эти строки. Я беру на вечер пяток-другой пива. И заранее знаю, что скажет о таком отдыхе любимая женщина:

- Ну ты, как все мужики, – вечера прожить без пива не можешь!
- Ну да, – улыбаюсь я. – Как все!

Так реагирует большинство мужчин. Но если те же слова адресовать женщине, то в ответ получим настоящую Хиросиму!

- Если «все», то зачем я?!
- Я что – как все?!

Что поделаешь. Мы разные биологические виды и, наверное, именно это позволяет нам любить друг друга!

Прием № 205. Способ Робинзона

Наглядность таблицы поможет клиенту решиться на риск. Этому можно учиться у Робинзона^[35]:

«Культ методичности и отчетности у Робинзона просто нельзя не заметить. Кого из читателей не поражало составление списков, инвентаризации, сведение балансов – например, когда речь идет об итогах обмена в ходе первых Робинзоновых путешествий, о вещах, привезенных на остров из разбитого корабля, об имеющихся налицо и вообще о любом имуществе. Но эта склонность проявляется даже в тех случаях, где подсчеты поражают нас своей непривычностью. Наиболее ярким примером являются две таблицы, не раз уже обращавшие на себя внимание читателей. Первая – это сопоставление на купеческий лад плохих и хороших сторон своего положения. На стороне “дебета” – то, что Робинзон выброшен на мрачный, необитаемый остров, на стороне “кредита” – то, что он жив и не утонул, как его товарищи. На стороне зла – скудость одежды, на стороне добра – жаркий климат острова и т. д.».

Кстати,

«Дефо сам был купцом, но меньше торговал галантереей (что какое-то время было его официальным занятием), чем своим пером. Тут он проявлял деловую сметку, не только предлагая это перо любому, кто хорошо платил, но и точно угадывал рыночный спрос. Тем не менее он постоянно был то со щитом, то на щите и нередко мог показываться в городе лишь в воскресенье – единственный день недели, когда запрещалось арестовывать должников».

Я думаю, что, нарисовав таблицу «плюсов» и «минусов» своего предложения, вы легко сможете показать клиенту гораздо большую весомость «плюсов».

Играем со временем и изменениями

Прием № 206. Демонстрируй эволюцию изменений

Покажи не только то, что будет, но и как оно изменится. Здесь применяются два варианта: мужской и женский. Помните, как отвечал поручик Ржевский из анекдотов на вопрос о том, любит ли он детей?

– Не так детей, как сам процесс.

Потому мужчине покажи все детали ожидаемых перемен, всю последовательность трансформации, все кадры, все изменения, все переходы.

Женщине покажи начальный и конечный этапы – контрастно, без подробностей и лишних деталей.

Используй схему динамики как особую технологию.

Прием № 207. Раздели времена

Как совершенно отдельную и особую процедуру покажи клиенту, чем отличается его нынешний день от дня завтрашнего.

Это можно делать и графически, и в виде таблицы, и устно, но с предельно четкой рубрикацией: сейчас это так и вот так, а завтра будет этак и вот этак.

В отличие от предыдущего приема здесь используется схема не динамики, а статики. И в связи с этим хочется поделиться с читателями следующим наблюдением.

Один художник, изображая бой гладиатора со львом, может показать смазанное движение меча, искру на клыке, отброшенные ножны и летящую на песок каплю слюны. Он будет пытаться остановить мгновение.

А иной изобразит не поединок действия, но поединок взглядов. На его полотне будут вросшие в песок арены сандалии бойца, монолитная груда мышц зверя и пресс густого и душного воздуха. Тот же бой, но в статике.

Это одинаково сильные и часто успешно дополняющие друг друга техники. Пользуйся преимуществами обеих!

Прием № 208. Без изменений

В этом типе сопротивления клиент боится изменений. Так покажи, что их нет и не будет!

Сделай то, что ты предлагаешь, равным опыту клиента, но лучшим!

Сделай для клиента предстоящий ему поступок равным тому, что уже было в его опыте.

Сделай так, чтобы его переживания могли пойти по хорошо знакомому ему шаблону.

Прием № 209. Ценность изменений

Изменения сами по себе имеют ценность. Неважно, связаны они с приобретением или с потерей чего-либо, но и в полном отрыве от вещей изменения обладают ценностью. Добавь их ценность к твоему продукту.

Вообще жизнь заслуживает изменений. Раз в год надо что-то менять в обстановке жилья, раз в три года – менять работу, раз в пять лет – переезжать на новое место, раз в десять лет – менять вообще все.

Попробуй абстрагироваться от своего товара или услуги и описать изменения жизни клиента после приобретения твоего продукта. Построй на этом отдельный блок своей аргументации.

Играем информацией

Информация – один из сильнейших манипулятивных инструментов. В своей продаже можно играть информацией в следующих направлениях.

Прием № 210. Дай формальное обучение

Дай клиенту формальное обучение. Организуй семинар по твоим тефлоновым сковородкам. Проведи конференцию по страхованию рисков.

Ты можешь организовать центр обучения продажам белых семечек и открыть школу кофейного искусства.

Чем займется твоя школа, станет ли она ближе к коммерческим или к частным интересам твоей клиентуры, – это по большому счету особого значения не имеет.

Самое главное в достигнутом – сближение твоей фирмы с потенциальным и состоявшимся клиентом. Он будет все более и более к тебе прирастать.

И еще: постарайся реализовать возможность сертификации и дипломирования!

Прием № 211. Дай неформальное обучение

Дай клиенту возможность обучаться неформально. Учи его в частном общении.

Этим, впрочем, невольно занимается каждый из продавцов. И поскольку это действительно так, то стоит особо предупредить об опасности обретения менторских интонаций и привычки обращаться к своему ученику-кормильцу свысока.

Ты можешь использовать принцип «личного менеджера» для сопровождения клиентских интересов, можешь двадцать четыре часа в сутки быть готовым предоставить консультации. А можешь, не занимаясь этим самостоятельно, предоставить в распоряжение клиента нанятый тобой корпус учителей.

А вообще из хороших продавцов получаются отличные преподаватели!

И последнее: непременно ставь своим ученикам хорошие оценки!

Прием № 212. Стань информационным каналом

Если уж становиться информационным каналом, стоит попытаться стать каналом тоталитарным. Здесь нужно учиться у государства, которое всегда старалось обеспечить своим гражданам информационный тоталитаризм. Если это нам не по карману, то стоит обзавестись хотя бы каким-нибудь карманным органом массовой информации.

В свои агентские годы, работая на то или иное издание, я докатился до выпуска собственной газеты. Точнее, она называлась бюллетень «Фаворит». Эту «газету», выходящую дважды-трижды в месяц, я распечатывал на принтере. Тираж соответствовал числу моих клиентов-рекламодателей. Там не было призывов «Купите у меня!», но публиковалась информация, полезная и интересная для моих заказчиков: итоги исследований об увеличении эффективности объявлений разных форматов в зависимости от их места на полосе (в правом верхнем или в левом нижнем квадрантах), об увеличении запоминаемости публикации в зависимости от числа использованных цветов, информация по конъюнктуре рекламного рынка, данные по удельным стоимостям разных газет (в зависимости от тиража, формата и особенностей распространения), список новых книг в Центральной научной библиотеке по рекламистике, календарь рекламных мероприятий и т. д.

Этот бюллетень я использовал и тогда, когда мне заявляли: «Мы не будем работать с агентом, потому что нас обслуживает рекламное агентство N!» На это я отвечал:

– Хорошо! Но можно раз в месяц я буду присылать вам свежую информацию по рекламному рынку?

– Да! – воодушевленно соглашались на бесплатное мои будущие заказчики.

Через несколько месяцев люди уже понимали, что бюллетень регулярно и пунктуально им присылает настоящий специалист, с которым при необходимости можно и проконсультироваться. А от консультирования – всего один шаг до управления.

«Фаворит» давно не выходит. Его заменил многотысячный виртуальный тираж бесплатных профессиональных рассылок, на которые потенциальные клиенты подписываются на моем сайте www.dere.com.ua и потом несколько раз в неделю получают по электронной почте свежие публикации, интересные тем, кто продает и управляет сбытом. И вот статистика моих продаж: 85 % заказов я получаю от посетителей сайта, 70 % – заказы тех, кто на протяжении трех-шести месяцев читает мои рассылки. Это рентабельно.

Прием № 213. Пишите книги

Да, книги – одна из лучших форм для промоушена. А хорошие, такие как эта, – это наилучший промоушен!

Что вы знаете лучше всего? Пишите об этом книги.

Но писать стоит не только ради саморекламы и собственных продаж. А еще и потому, что не горят только книги.

Играем инерцией

Прием № 214. Создай прецедент

Сделай такое предложение иного продукта, «от которого он не сможет отказаться». Ведь именно так советовал дон Корлеоне из «Крестного отца»?

Пусть это будет малая партия, пусть это будет вообще не наш и не продукт, но пусть нужной нам сделке предшествует какое-то мелкое промежуточное дело. Оно даст нам то, от чего потом можно плясать, – прецедент!

Попытайся замаскировать под прецедент что-нибудь, что, возможно, было между тобой и клиентом прежде:

- обоюдотерпеливое знакомство;
- обоюдное согласие на встречу;
- хотя бы то, что можно завернуть во фразу: «Ну вот, когда мы теперь оба освежились кофейком, мы можем то-то и то-то...»

Прием № 215. Допустим...

Попробуйте в ответ на возражения условно согласиться.

Условное согласие – это не уступчивость, а скорее понимание, которое вы выказываете по отношению к доводам говорящего. Дальнейшие построения, стартующие от нашего «допустим», в большинстве случаев легко позволяют трансформировать позицию оппонента.

– Да, допустим, вы правы, и фигастеры действительно вредны для организма. Правда, интересно было бы узнать, кто убедил вас в этом и достаточно ли компетентным фигастерологом он является.

– Да нет, это мне сосед по гаражу сказал. Вряд ли он глубоко разбирается в предмете, тем более что взять пару фигастеров мне

хотелось довольно давно.

Вот уже и не надо воевать ни с какими возражениями, все рассосалось само собой.

Прием № 216. Техника допущения

Техника допущений связывает воедино два действия, из которых одно – то, что клиент сделает с удовольствием, а второе – то, чего мы от него добиваемся. Объединение двух действий в одной речевой формуле делает их неразрывными и физически.

Выполнив приятное для себя, клиент автоматически переходит и к выполнению действия, нужного продавцу.

Это как выполнение программы.

- Перед тем как оформить заказ, давайте поглядим образцы.
- Перед тем как вы подпишите контракт, давайте я заправлю вашу авторучку волшебными чернилами.
- Сразу после того как нам покажут последнюю модель, мы пару штук для вас выпишем.

Когда на корпоративных тренингах ребята ленятся участвовать в играх, я перед кофе-паузой говорю:

- А после перерыва мы с вами еще поиграем, – и после отдыха им оказывается легче выйти на очередную игру.

Этот прием всем нам хорошо известен по фразам наших домашних:

- Пойдешь на кухню – захвати чайник.
- Будешь гулять – купи хлеба.

Это примеры мощнейших бытовых программаторов. Так почему же, дочитав эту книгу, нам аналогичный инструмент не использовать в наших продажах?

Прием № 217. Дай к тебе привыкнуть

В ваш коллектив попадает новый сотрудник. И какой-то он такой странный и неприятный. Но проходит пара месяцев, и мы совестимся: «Чего это я его тогда так плохо принял? Ведь нормальный же человек...»

Знакома вам такая ситуация? Ее хорошо описывает старое выражение «стерпится – слюбится».

Многим клиентам просто необходимо привыкнуть к персоне продавца.

Он купит, непременно купит у нас, но только спустя три-пять месяцев, после дюжины наших встреч и телефонных разговоров. Так, может, вовсе не надо спешить, а просто сделать легкую поправку к нашей стратегии и заранее рассчитывать на долгое привыкание клиента к нашей персоне?

Прием № 218. Покажи, что не форсируешь сделку

Люди вообще и наши клиенты в частности настолько устали от торгашей, которые их торопят и прессингуют, что отличиться от торопящих скоро станет не только оригинальным, но и обязательным.

Да, мы устали от подстегиваний:

- Нужно решаться быстро!
- Завтра будет поздно!
- Сегодня, прямо сейчас – это единственный шанс!

На этом можно сыграть:

– Прокоп Викариевич, давайте не спешить. Ведь вы вот прожили пятнадцать лет и без нашего сервиса, и еще столько же проживете.

Давайте не торопиться. Вы сегодня всерьез вечером подумаете, а уже завтра что-то будем решать.

Забавно, но на это частенько отвечают:

– Да ладно... Чего там думать. Давайте попробуем!

Что срабатывает?

Мы не торопим, значит, мы не мошенники.

Он может еще подумать, значит, мы даем ему свободу выбора.

Мы не торопимся, а значит, уверенно стоим на ногах, проживем и без Прокопа Викариевича.

Попробуйте этот прием. Но не прямо сейчас. Вечером спокойно все обдумайте, а в завтрашних продажах попытайтесь использовать.

Прием № 219. Привлекай другие фигуры

Для преодоления возражений задействуй третьи лица.

Вы ведь помните по телерепортажам и романам-боевикам, как для переговоров с террористами привлекают их любимых, родителей, родственников. Чем лучше террориста наш клиент?

Третьими лицами могут быть:

- его собственные сотрудники;
- его покровители;
- его знакомые;
- иногда случайные свидетели.

Человек – существо стадное. Этим нельзя не пользоваться.

Играем с персонами

Покупки делают не фирмы. Покупки делают люди.

Иногда единственным фактором, делающим продажу, является грамотная работа с ключевыми персонами.

Прием № 220. Завоюй блокеров

Блокер – человек, блокирующий наш путь к телу персоны, принимающей решения.

Блокером может быть заместитель директора, вице-президент, коммерческий директор, главный инженер, товаровед, секретарь и охранник. Попробуйте составить список хотя бы пяти причин, по которым блокер может не желать пропустить нас на уровень принятия решений. А потом проверьте, есть ли среди записанных вами слов вот такие: «страх», «опасения», «боится», «опасается». Скорее всего, вы это помянули.

Главная, а иногда и единственная причина, по которой блокер преграждает нам путь, – это страх. Блокер боится:

- потревожить руководителя;
- получить нагоняй от босса;
- стать рекомедателем плохого поставщика;
- лишних забот;
- лишения отката от прежних поставщиков;
- тысячи понятных и непонятных угроз.

Блокеру не нужно воспевать достоинства нашего продукта. Его надо избавить от страхов.

Это особая тема, которой мы занимаемся в тренинге «Персонализация переговоров и продаж» и которой в этой книге и не место, и не время. Только еще раз подчеркнем: для преодоления блокеров их нужно избавить от страхов!

Прием № 221. Досье

Поищи ключи к клиенту в его досье. Ищи именно то, что позволит тебе помочь клиенту измениться.

Предельно подробно мы рассматриваем тему клиентского досье в разделе «Персональное сопротивление». Вам остается лишь пройти по его пунктам в поисках инструментов для изменения установок, принципов, привычек и прочих клиентских констант.

Если у вас буксуют отношения с тем или иным клиентом, то я вам гарантирую, что, не пожалев времени на работу с его досье, вы непременно найдете правильные подходы!

Прием № 222. Создай клуб

Создание клуба состоявшихся и потенциальных клиентов – это использование сразу нескольких средств воздействия на клиента с целью преодоления его сопротивления изменениям.

Во-первых, тут вы создаете среду, которая целиком работает на вас.

Во-вторых, здесь потенциальный клиент может получить устные, теплые, неформальные отзывы о вас.

В-третьих, это очень эффективный информационный канал.

В-четвертых, это одна из форм подкупа.

В-пятых, тут срабатывает «сдвиг к риску»: в компании решения принимают с большей смелостью.

В-шестых, «всяк кулик свое болото хвалит». Старички очаруют новичков.

В-седьмых, это повышает градус вашей респектабельности.

Выбирайте все, что угодно: от элитарного конного клуба «Скобяные изделия Пупкина» до виртуального фан-клуба, живущего только в Интернете.

Играем с особыми потребностями

Однажды стоит задуматься о мотивах и потребностях наших клиентов.

А поскольку нашу книгу читают торговцы всех на свете товарных групп, нам стоит поговорить о мотивах, на которых сможет играть большинство.

Лучше всего игра на потребностях описана в технологиях вербовки, основные принципы которой мы прокомментируем далее. Попробуем примерить на себя шкуру шпиона, вербующего агентуру. Попытаемся убедиться в том, что струны, на которых играют шпионы и разведчики, – одни и те же.

Да, люди бывают разные. Кто-то – как арфа, у него множество струн. А кто-то – как балалайка: нашел три струны, и играй на них все что угодно.

Струн разных мотивов – множество. И большинство не привязаны к какому-либо продукту, но являются универсальными.

Прием № 223. Играем на алчности

Как можно использовать человеческую алчность? Алчного можно купить.

Используем обещание или же предоставление денег или иных ценностей.

Используем демонстрацию выгодных коммерческих схем.

Смысл бизнеса – извлечение прибавочной стоимости. Вот на этом и играем!

Прием № 224. Используем страх за себя

А как можно использовать страх за себя? Не пугайтесь! У разведчиков на заданный вопрос ответ таков: «Применяем шантаж, а порой и угрозу либо факт грубого физического или утонченного психологического давления».

Как это перевести на наши реалии? Можно ли шантажировать или пугать клиента? А почему нет? Вот так и сказать ему: «Вам будет мучительно больно и стыдно вспоминать упущенный шанс!»

Можно играть не только на «физическом» страхе, но и на треволнениях клиента за судьбу своего бизнеса.

Прием № 225. Обыгрываем страх за близких

Как использовать страх за близких? В разведке это делают с помощью «явной угрозы либо факта разнотипного насилия – в духе похищения, избиения, изнасилования, кастрации, “сажания на иглу”, полного физического устранения...». Перевод на коммерческий язык доверяю вам выполнить дома.

Прием № 226. Не сули, а пугай

Покажи, какие негативные последствия возможны без предлагаемых тобой изменений. Это может превратиться в абсолютно апокалиптический реестр. Есть много бизнесов, в которых запугивание – обычный элемент технологии сбыта: это и страхование, и аудит, и средства связи, и фармацевтика... Продолжать можно долго.

От торговцев косметикой мне довелось услышать следующее. Оказывается, клиенты уже перестали верить обещаниям. Рентабельнее их пугать. То есть вместо «благодаря этому крему вы

приобретете бархатистую кожу» лучше заявить, что «благодаря нашему средству вы сумеете сохранить хоть такую кожу, как у вас сейчас». Конечно, я немного утрирую, но принцип работает.

Запугивание может быть не только прямым. Можно обойтись без грубых угроз. Можно вполне элегантно работать тонкими намеками, а также косвенными средствами. Чтобы клиент взволновался, пусть из вашей приемной доносятся едва доступные слуху аккорды вагнеровских «Валькирий».

Если хотим снова разволновать, то пусть в наших речах будет больше звуко сочетаний «тр» и «стр». Их содержат многие будоражающие слова: «страх», «страсть», «трепет», «стрела», «стремление», «странствие», «странность»... Ну а чтобы напугать, надо чаще использовать звуки ц, ч, ш, щ...

Прием № 227. Соблазняяй

Ну как объяснить и преподать технику соблазнения? Тут надо учиться у уличных пикаперов^[36].

Если предельно сухо, то сделай акцент на тех преимуществах и выгодах, которые клиенту сулит твое предложение. Можно добавить следующий совет.

Сделайте для себя привычным адресовать клиенту примерно такой вопрос:

– Как вам б этом рассказать, чтобы вы закричали: «Хочу!»?

Поучитесь у Остапа Бендера. Он понимал, что вместо технических деталей собеседнику предпочтительнее получить живописное полотно его радужного завтра.

Прием № 228. Помощь боли

Как работать с фактором боли? У коллег-шпионов – «качественная пытка или угроза интенсивного болевого воздействия». У нас суррогатом этого приема может быть фраза: «Подписываем договор, и у вас больше не будет болеть голова по этому поводу!»

Кроме того, существуют болезни не только физические, но и обусловленные психикой. Вот разволновался человек – бац! – и у него прободение язвы. Так что если мы обеспечиваем покой его бизнесу, то вполне вероятно, что мы избавляем его от реальной физической боли.

Разумеется, еще более явно можно проявить творчество в работе с этим фактором в торговле медикаментами или ортопедическими матрасами, протезами, эргономичной мебелью, алкоголем и противоположными средствами.

Прием № 229. Только у вас

В противовес приему «Это как у всех» надо обязательно не забыть «Будет только у вас».

И вы понимаете, что это должно быть адресовано совершенно разным людям.

Прием № 230. Просто секс

Как обыграть сексуальную эмоциональность? «Подсовыванием полового партнера и различной порнографии с перспективой “расслабления”, шантажа или обмена!» Ну а чем это может быть в коммерции, догадайтесь сами. Если не знаете, то вот самый

простой вариант: поставьте сногшибательных красавиц около своего выставочного стенда.

Прием № 231. Работающее безразличие

Чем для нас может быть полезно безразличие оппонента?

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

Как проявляется безразличие? Наверное, чаще всего в тех ситуациях, когда «меня послал директор, а мне вообще-то все равно».

Прием № 232. Загоняем в депрессию

От безразличия – всего один шаг до депрессии.

Мне известна одна аудиторская компания, которая за месяц до своего коммерческого предложения с помощью знакомого налогового инспектора обеспечивает фирме состояние глубочайшей депрессии, а затем – спасителем – появляется на белом коне.

Прием № 233. Дарим авантюру

Что делать с партнером, который отличается ярко выраженным внутренним авантюризмом? Предоставляем ему шанс для ведения им своей собственной игры! Играя на внутреннем авантюризме, например, Деревницкого, добиться можно очень многого! И таких типов среди ваших партнеров может быть больше, чем вы предполагаете. Попробуйте прощупать их интересы к собственной

игре. В рамках этого поля хороши провокации, вызов, эксплуатация «чувства противоречия».

Прием № 234. Помогаем свести счеты с системой

Могут ли быть использованы счеты с госсистемой или организацией? Проще понять, когда в шпионском романе речь идет об идеологических разногласиях, о существующей неудовлетворенности объекта своим нынешним положением либо завтрашней перспективой. Но «счета с госсистемой» в бизнесе? Не выйдет ли «себе дороже»?

У меня есть знакомый директор, который в случае затруднений контакта с директором другой фирмы отправляет к его главбуху своего. Те очень быстро находят язык на почве неприязни к сверхсложной системе налогообложения и неуклюжей отчетности, сближаются сами и вводят в диалог своих руководителей.

Прием № 235. Помогаем отомстить

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

В одном кафе вывесили лайт-бокс «У нас готовят с любовью!». Вскоре тот же производитель лайт-боксов осчастливил и кафе

конкурентов напротив: «А у нас готовят на натуральном масле!»

Кому быстро продать мешок старых, ржавых, гнутых гвоздей? Правильно! Конечно, в ближайшую шиноремонтную мастерскую!

В беседах продавца с покупателем есть несколько табуированных тематических областей. Это темы расовые, национальные, религиозные, конфессиональные и все, что связано с деньгами третьих лиц.

Табу обусловлено не тем, что об этом просто нельзя говорить, а скорее, тем, что в этих тематических областях очень легко ошибиться с выбором позиции и вступить в конфликт с собеседником. Но это не означает, что основательная предварительная разведка персоны не позволяет эффективно работать с этими темами – нужно всего лишь точно определить позиции собеседника.

Прием № 236. Помощь религий

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

Прием № 237. Вечно молодой национализм

Национализм позволяет вести игру на глубинном ощущении национальной общности, ненависти, гордости, исключительности. Эти игры особенно ярки в мире рекламы – скрытыми и явными обращениями к «пятому пункту» буквально пропитана наружная и телевизионная реклама, а также реклама на упаковке продуктов (цвета национального флага, стилизованная символика).

По Москве одно время стояли щиты «Купи отечественное! Помоги России!», а на трассах Украины висели бигборды «Купуйте українське!».

Прием № 238. Игры патриотов

Гражданский долг в современных продажах в качестве мотива используется редко. Игра на законопослушании станет эффективной тогда, когда поле закона станет более комфортным для обитания коммерсанта и каждый с гордостью сможет постучать себя в грудь: «Я честный налогоплательщик!»

Но и сейчас можно услышать вот такую фразу: «Вам выгодно покупать у нас – мы работаем “по-белому”».

Меня всегда умиляла привычка директората, сохранившаяся с советских времен, вешать на стену за рабочим креслом или ставить на тумбу у стола портреты государственных лидеров. Удивительно, что эта привычка легко перенимается и усваивается даже руководителями новой генерации. А может быть, в этом отражается еще и желание показать свою «причастность» к кругу власти.

Прием № 239. Аморальная игра на морали

Я не верю, что существует некая «общечеловеческая мораль». Она у каждого консорциума своя: у буржуа, у бандитов, у социальных и религиозных групп, даже у каждого возраста.

Вспоминается описание, как воин племени мумба-юмба определял понятия «зло» и «добро»: «Когда сосед угнал моих быков – это плохо, когда я украл быков у него – это хорошо». Но что-то общее есть и в законах морали, и в моральных «понятиях». Это общее мы вовлекаем в работу игрой на порядочности. Главное – не забыть о том, что слово «порядочность» чаще всего звучит из уст самых отпетых мошенников.

Меня всегда умиляла патетика вопроса: «Неужели вы мне не доверяете?!» Когда я слышу эти слова, я говорю сам себе: «Саня, ты имеешь дело с наглым “кидалой”».

Прием № 240. Ты меня уважаешь?

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

Интересно было бы увидеть хотя бы одного человека, совершенно нечувствительного к игре на его самоуважении.

Попробуйте однажды на рынке, после того как вам назовут убийственную цену выбранных вами фруктов, сказать торговцу-азиату волшебные слова:

– Ака, пожалуйста, сбрось цену!

Если вы будете торговаться как угодно иначе, ни за что не получите такого снижения, как произнеся уважительное обращение «ака».

Прием № 241. Солидарность

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

– Как ваша фамилия?

– Сидоров.

– А откуда вы?

– Из Днепропетровска.

– Ну что ж вы, молодой человек! Не успели еще устроиться на работу, а уже пугаете вашими связями.

Для варианта России в аналогичном анекдоте легко обыграть Питер.

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

Прием № 242. Очарование

Явная симпатия к вам, вашему делу, товару или услуге всегда помогает продажам. Для ее появления достаточно резонирующей подстройки к объекту. Все, что помогает нам делать шарм-арт в частной жизни, может быть использовано и в поле бизнеса.

Прием № 243. Кормим тщеславие

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

У кого из вас нет клиентов, не обремененных тщеславием?

Возбуждать тщеславие, как, впрочем, касаться и всех остальных струн этого качества, – грех. Решайте для себя сами, играть или не играть.

Прием № 244. Поощряем легкомыслие

Легкомыслие покупателя – едва ли не наиболее эффективное для продаж состояние.

Приведите человека в беззаботнейшее состояние неосмотрительности и болтливости – получите многое.

К этому же можно отнести задействие «хронотопа» – повышенной доверчивости человека в некое время и в определенном месте («случайный попутчик»).

Вот пример. Фирма создала агентскую сеть, пытаясь продавать рекламу в метро. Два месяца работы – у парней ни одной продажи. Начали разбираться.

Оказалось, что их агенты ежедневно встречаются и пытаются разговаривать с теми, кто уже по десять лет не был в метро. И этих людей просто невозможно убедить, сколь читаемы и эффективны вагонные стикеры.

Но фирма дает рекламу на традиционных носителях. Убедить, что реклама в метро лучше, – невозможно. Но можно сказать: «Попробуйте!» – и почему бы этим людям действительно не попробовать?

К продажам было добавлено всего одно слово: «попробуйте». И продажи пошли!

Прием № 245. Давим

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

Но не дай вам бог докатиться до игры на факторе клиентской угодливости, обусловленной страхом перед вами...

Прием № 246. В «кукушкином гнезде»^[37]

«Помешательство» на чем-либо, например близкая возможность для коллекционера приобрести (или потерять) страстно желаемую вещь, а также игра на фобиях – инструмент, которым мы можем пользоваться или подсознательно, или по расчету. Это настолько продуктивные техники, что мы выделим их в особый прием – «триллер-аргументация».

Прием № 247. Триллер-аргументация

В американском «Новом словаре врача» Блекстона содержится 217 терминов, обозначающих те или иные фобии. Число больных всевозможными психическими расстройствами в мире растет с каждым годом. А фобии бывают преудивительные.

Давайте чаще уходить от чисто умозрительной «пирамиды Абрахама Маслоу». Имею в виду его иерархическую модель потребностей человека. Она может быть полезной для работы с большими социальными группами, но для работы с конкретной персоной гораздо полезнее и практичнее иные мотивационные схемы.

Прочее

Прием № 248. Дать

- Взятку.
- Скидку.
- Дополнительный сервис.
- Внимание.

- Календарик.
- Еще что-нибудь.

Подробнее смотрите одноименный прием в «Ценовом сопротивлении».

Прием № 249. Помощь игрушек

Кроме разумных приобретений каждому из нас время от времени нужно покупать какую-нибудь ерунду.

Более, чем детям, игрушки необходимы взрослым.

Игрушки помогают избавиться от магии прагматизма и приближают нас к вечному.

Вам известно то особое чувство, когда деньги жгут карман? Оно обусловлено самой природой денег: они созданы из тленного материала и не предназначены для хранения. Их надо тратить.

Порой к нам приходит понимание этой первобытной природы презренных купюр. И вот тогда нам хочется от денег избавиться.

Женщины лечат шопингом мигрень и дурное настроение. Любят швырять деньгами и мужики.

Это открывает два направления для манипуляций торговца.

Первое: объясни клиенту естественность его желания избавиться от денег, прожигающих его портмоне.

Второе: создай условия, где такое поведение для клиентского окружения будет нормальным и даже поощряемым.

А однажды попробуй вот такой аргумент:

– Да не мучьтесь! Возьмите у меня эту ерунду просто как игрушку!

Так продаются и забавные мобильные телефоны, и спортивные автомобили. Так могут купить водку, сеть галантерейных магазинов, парашютный прыжок и мандат депутата парламента.

Сопrotивление техническому решению и/или коммерческому предложению

Описание

Кажется ли вам адекватным название сопротивления этого типа? Попробуйте описать состояния возражающих клиентов и расписать технологию вашего противодействия. Очень скоро вы поймете, что описываемая категория распадается на две группы.

Группа первая: клиенту наплевать на коммерческие условия настолько же, насколько и на цену. Но он не принимает *технического решения*: его не устраивают конструкция, материал, цвет, вес, форма, комплектующие, принцип действия, источник питания, рейтинг, читаемость, кислотность, популярность, эффективность, удельная стоимость или плотность.

Группа вторая: клиента устраивает техническое решение, но он морщится при предъявлении формы оплаты, срока гарантии, отсрочки, условий лизинга или бартера, сроков изготовления или доставки.

Чувствуете, насколько сложнее и тяжелее первый вариант? Согласны, что второй оставляет для продавца больше возможностей проявить гибкость? Учтите, мы ведем речь не о комплексе «производство плюс продажа», а о продаже, когда приходится продавать то, что есть. Тем более что клиенты, предъявляющие претензии к продукту, и клиенты, предъявляющие претензии к коммерческим условиям, – часто разные.

Итак, нам придется отдельно оговаривать алгоритмы, предназначенные для сопротивления техническому решению, и алгоритмы – для сопротивления коммерческому предложению.

Встречаясь с проявлениями каждой из групп этого сопротивления, мы вынуждены признавать, что допустили ошибку предложения:

представили то, что вызвало претензии, которые можно было предусмотреть. Ошибки нет лишь в том случае, если, ожидая гораздо более тяжелое сопротивление (эмоционального или негативного опыта), мы расчетливо сформировали у клиента более легкое.

Из сопротивления техническому решению нам часто выгодно искусно сместить клиента в сопротивление коммерческим условиям, а далее – к сопротивлению изменениям или, в крайнем случае, к ценовому сопротивлению.

За этими возражениями – претензии к тому, что в нашем техническом решении:

- не та конструкция;
- не те составляющие;
- не тот цвет, вес, прочие параметры.

И еще множество похожих формулировок.

За этими возражениями стоят также претензии к тому, что наше коммерческое предложение:

- недостаточно удовлетворяет спрос;
- не годится сроком гарантии;
- не подходит формой проплат;
- не подходит последовательностью выплат;
- не подходит графиком выплат.

И еще множество аналогичных формулировок.

В работе с этим типом сопротивления есть особые возможности, но не для перепродавца, а для производителя. А значит, и для того, кто может создавать иллюзию работы с производителем на короткой ноге.

Примеры

- «Ваша программа, возможно, очень хорошая, но, знаете ли, она нам не подходит – нам нужно срочно».
- «Вы даете слишком мало гарантий. Ваше решение для нас не годится».
- «Ваша программа, возможно, очень хорошая, но, знаете ли, она нам не подходит требованиями к ресурсам».
- «Ваше решение слишком сложное. Оно дает слишком малый выбор топлива. Ваше решение для нас не годится».

Противодействие

Генеральные принципы

В этой группе описаны всего четыре главнейших, генеральных приема. Их выполнение – это почти совершенная продажа. Но именно эти правила особенно часто нарушают продавцы всех стран и времен.

Прием № 250. Принцип мафии

– Вы крутой мафиози. И если вы хотите заставить верой и правдой на вас работать некоего X, что с ним надо сделать?

Когда я на тренингах задаю этот вопрос, группа часто теряется.

Тогда приходится разыгрывать эту ситуацию в ролях:

– Вы – бандит А, который контролирует Марьино. Вы – бандит Б, который контролирует Зеленоград. А вы – тот перспективный боец X, которого А и Б хотят привлечь к работе. Ну, братва, что сотворить с X?

Нашему народу вот так – на пальцах и с распальцовкой – легче. И группа почти сразу дает ответ:

– Надо X запачкать кровью!

– Правильно, пацаны! У вас есть шанс контролировать и Марьино, и Зеленоград! А теперь давайте найденный «принцип мафии» переведем на вялый язык плебейской коммерции.

«Запачкать кровью» – это втягивать клиента в совместную выработку финального решения.

Втягивать! Не заявлять, что мы принесли ему именно то, что ему нужно, а подло и коварно *втягивать*.

Втягивать так, чтобы идея о приобретении пришла в его голову не снаружи.

Мы можем очень плохо относиться к мальчикам из «канадской оптовой компании», торговавших на улицах всех городов мира, и отвергать сам стиль их продаж. Но у них многому могут научиться те, кто ориентируется на высший класс обслуживания. Просто нужно уметь выбрать из множества неприемлемых трюков то, что может вооружить нас. Вообще эта компания во многом выгодно отличается от фирм, которые относятся к ней с предельным презрением. Однако об этом мы поговорим отдельно.

Я отлично помню, чем они начинали торговать на улицах Киева. По крайней мере, это был тот товар, с которым я их впервые увидел, – игрушечные обезьяны.

Мягкая игрушка с липучками, которую лихие парни вешали на шею прохожим, объявляя: «Это ваше!» – а затем ловко выуживали из прохожего деньги.

Представьте себя на людной улице. Вам нужно продать прохожему обезьяну. Зачем прохожему – нормальному, здоровому человеку – эта обезьяна на этой улице?!

Но «канадцы» говорили:

– Знаете, многие берут как подарок на день рождения!

Что происходило в голове человека после того, как туда ввинчивались эти слова? Там рождались мыслишки: «Черт возьми,

ведь вот я с женой приглашен на субботу на день рождения. Так неужели я не смогу завернуть эту обезьяну в слова и сделать ее смешным и забавным подарком? И мне уже не нужно будет рыскать по магазинам и думать о выборе подарка». И прохожий – нормальный, здоровый человек – переплачивал впятеро и покупал обезьяну, которая была ему категорически не нужна еще минуту назад.

Так что же происходило? Что своими словами делал вошедший в раж простой уличный «педлер»?

Он *мотивировал*. Он помогал клиенту выкристаллизовать новую мысль, которая становилась собственной мыслью клиента.

Учитесь у простых уличных педлеров!

В работе с сопротивлением техническому решению принцип мафии окрашивается в ярко-инженерные цвета. Это жуткая и нудная работа – сделать так, чтобы клиентский энергетик или главный инженер почувствовали свою причастность. Иногда гораздо легче убедить его в том, что это именно та его идея, которую он вчера сформулировал в сауне.

Прием № 251. Правило проходных пешек

Представьте, что вы бизнес-тренер. Ну вот такое у вас горе в жизни.

Куда бы вы ни собрались поехать, вам лучше не надеяться на обещания заказчика, а иметь свои хотя бы маркеры. А то приехали, а маркеры там пересохшие.

Поэтому вы иногда заходите куда-нибудь купить эти самые маркеры. Представьте, что вы пришли в магазин, где маркерами торгует Деревецкий. Стоит такой упитанный, наел за десять лет на этих маркерах во-о-от такую «харизму». Он расспросил вас, мол, как да на чем работаете: на бумаге, на белой доске, на стекле, – и видит, что (условно) черный маркер вам не подойдет, синий – так-

сяк, а зато красный – как патрон в патронник. И вот он протягивает вам этот красный патрон (тьфу!) – маркер и говорит:

– Вот идеальный для вас вариант!

Скажите, вам свойственно хвататься за первое, что вам суют? Тот же! Вот торгош и убил свой проходной вариант. Теперь с вялой надеждой он предлагает вам синий, но вы уже только смеетесь над ним:

– Если я красный не взял, то зачем мне синий?!

Во что превращаются проходные, то есть дошедшие до противоположного края доски, пешки в шахматах? На тренингах мне часто отвечают: «В дамку». Нет – они превращаются в любую фигуру, в том числе в ферзя. И их следует беречь.

Правило проходных пешек в коммерции звучит вот так:

Не солидаризуясь с неподходящим решением, начинать только не с самых лучших вариантов!

В ситуации с продажей маркеров по уму выйдет вот так.

Продавец сначала показывает неподходящий (черный) маркер и говорит:

– У меня такое подозрение, что это вам не подойдет. Просто хотелось узнать мнение профессионала: зачем такую дрянь до сих пор выпускают?

Довольный уважительным обращением клиент подтверждает:

– Да, это полный отстой. Кончик – конченный, чернила – не чернильные, рукоятка в руку не ложится!

Этим ходом мы даем клиенту возможность сосредоточить на отвлекающем стартовом варианте весь огонь его критики, весь запас скептицизма и весь его мизантропический арсенал.

Тогда пускаем в дело синий маркер (который так-сяк):

– Думаю, что вот это тоже не идеальный вариант, а?

– Да знаешь, земляк, им кое-как можно работать, но хотелось бы иного.

И только тогда нас посетит «озарение»:

– Так, может, вам вот этот красненький?

И потерявший остатки терпения клиент уже просто орет на вас:

– Да! Что ж ты мне это сразу не предложил?! Именно это и нужно!

Вот так и работает ППП – правило проходных пешек.

Прием № 252. Функции, а не устройство

Попробуйте позабыть все узлы и детали вашего агрегата. Попробуйте при полном забвении продукта (товара, услуги) продемонстрировать его функции и возможности.

Как-либо комментировать эту рекомендацию трудно. Просто примерьте такой подход к себе как к клиенту. Всегда ли вам важно, как оно там устроено? Не важнее ли вам, что оно *может*?

Если трудно поставить себя на место клиента, попробуйте это на практике. Подход испытанный и очень надежный!

Прием № 253. Выгоды, а не свойства

У каждого товара есть:

- параметры;
- свойства;
- состав – химический, физический, фракционный;
- какие-то характеристики – вес, теплоемкость, ликвидность, заряд, частота, консистенция, цена, плотность и прочая, прочая...

Забыв о свойствах продукта (товара, услуги), попробуйте продемонстрировать потребителю *выгоды* и *преимущества*, которые он получит.

Обратите внимание (это важно!): так стоит поступать даже в общении со столь же крутым технарем, как и вы!

Хрестоматийной давно стала история о том, как мальчик-коммивояжер продавал старушке, хозяйке особняка, чудесное электроодеяло:

– Леди, тут питание – 220 вольт, покрытие – полипропиленуриетан, шнур – 40 метров!

Но бабуля его тормозит и сознается:

– Внучек, ты бы мне лучше сказал, что старая леди теперь не замерзнет декабрьской ночью!

Чтобы бабушка оценила напряжение, нужно сказать, что вилку можно сунуть в любую из ее домашних розеток.

Чтобы эта леди оценила материал покрытия, нужно объяснить: «Легко чистится-моется!»

Чтоб зловредная эта старушенция, которую не устраивает наша стандартная техника презентации, оценила длину шнура, нам придется, возможно, растолковать ей преимущества товара вот так:

– Благодаря увеличенной длине шнура вы, завернувшись в натопленное одеяло, сможете теперь ходить по всему дому! Если в проводах не запутаетесь!

Попытайтесь в ходе презентации, перечисляя свойства товара, сформулировать клиентские выгоды.

Играем временем

Прием № 254. «Дам завтра»

Выдачу уступок и дополнительного сервиса можно относить на «завтра».

Обещанного, как известно, три года ждут. Тем более что нам пока еще неизвестно, сколь корректным будет наш партнер. И в ходе развития отношений вполне может оказаться так, что наше непредоставление обещанного – достойная компенсация его непорядочности.

Значит, не стоит ожесточать спор относительно того, что может быть определено и конкретизировано только в не вполне обозримом будущем.

Прием № 255. Инициативная отсрочка

Если главным камнем преткновения в нашем торге являются сроки, то у нас в запасе есть ход, который позволит поставку относительно элегантно задержать. Для этого нужно накануне поставки позвонить и сообщить клиенту:

– Витольд Кузьмич, мне, видимо, придется завернуть нашему поставщику ту сталь, которую мы на послезавтра должны были вам нарезать. Я решил специально для вас проверить качество этой партии и обнаружил повышенное содержание углерода, пониженное содержание магния и неоднородное распределение каверн. Мы можем порезать и то, что пришло, но, учитывая наши с вами отношения... Мы-то вроде будем ни при чем, но просто не хочется вас подводить.

Нормальный клиент за такую заботу должен нас пожизненно по пятницам угощать пивом! Но если клиент возмутится и потребует поставки в срок, оговоренный контрактом, то тут с «почти чистой» совестью можно отгрузить ему тот брак, который залежался с 1934 года.

Я снова таки утрирую, но мне важно, чтобы читателю запомнилась суть той или иной техники. А это лучше всего делать, используя вот такие эпатажные иллюстрации. Разумеется, не надо становиться фанатичным приверженцем этой разводки, но при случае она может нас выручить. Подчеркнем: инициатива обращения с сообщением о задержке поставки должна принадлежать именно нам. Нести эту околесицу, когда с требованиями объяснений позвонил клиент, уже поздно.

Прием № 256. Покажите «завтра»

Этот прием перекликается с «Раздели времена» из «Сопrotивления изменениям».

Выделим то, что особенно важно в этом типе сопротивления.

Нам надо показать, чем отличается существующее положение дел у клиента от того, что может быть с вашей помощью достигнуто. Ради этого:

- опишите возможности;
- выявите стимулы;
- пробудите интерес;
- затроньте скрытые потребности клиента;
- покажите в вашем предложении пользу для него самого.

Прием № 257. А если бы не это?

Есть вопросы, позволяющие глубже втянуть клиента в обсуждение нашего продукта и постепенно выйти на понимание того, как нам следует изменить тактику.

- А если бы не это?
- А если бы не эта ваша претензия к продукту?
- А если бы бесплатно?
- А если бы у него все-таки были ножки?
- А если бы он мог сам за пивом ходить?

Играем товаром

Прием № 258. Маневр продуктом

В рамках одного продукта можно обеспечить маневр конфигурациями, разновидностями, сортаментом, комплектацией.

Можно, наоборот, сделать несколько стандартных конфигураций, тем самым значительно сужая возможность клиентского выбора составных частей. При этом за поставку нестандартных конфигураций можно брать до неприличия больше.

Прием № 259. Разоблачение конкурентной продукции

Этот прием должен был бы появиться сначала здесь, а уже потом – в разделе ценового сопротивления, где мы описали его ранее. Он тут более уместен.

Разоблачение нами конкурентной продукции должно начинаться еще до продажи – тогда, когда мы готовим свою аргументацию.

Именно на этапе подготовки нужно найти козыри, которые можно противопоставить клиентским прорехам.

А вот апофеоз связанного с этим трюкачества – конечно, во время торга.

Это может быть и очень обстоятельная процедура сравнения, и даже сравнительные тесты, когда для «тест-драйва» мы предоставляем клиенту образцы и нашей, и конкурентной продукции (описано далее). Но это может быть и предельно изящный и остроумный трюк, разом убивающий конкурента.

В магазине наблюдаю за тем, как молодой продавец демонстрирует покупательнице кухонные вытяжки:

– Есть у нас вот такой «Бош». Вот такой. И вот еще какой «Бош» есть.

Женщина осторожно и стеснительно спрашивает:

– А я вот слышала про вытяжки «Ровента».

Мальчик легко бросает через плечо:

– Но вы ведь не любите шума? – и возобновляет свою презентацию:

– Недавно мы получили вот такой «Бош».

Все! Одна фраза – и больше вопросов о продукции конкурента уже не было! Хотя я на сто процентов уверен, что все вытяжки шумят почти одинаково. Да мальчик ведь и не сказал, что вытяжки

конкурента шумят – он просто вопросом на ходу удостоверился в том, что покупательница шума не любит.

Прием № 260. Подними веки

Прием аналогичен описанному в «Ценовом сопротивлении»:

- покажи в товаре то, чего клиент не видел,
- и еще то, чего в своих аналогах не видят твои конкуренты.

Иногда тихо сам с собою удивляешься тому, что случайно обнаружил в давно купленном товаре такую возможность, о которой раньше не подозревал и которая стала приятным сюрпризом. Тогда вспоминаешь процесс покупки и обнаруживаешь, что сделал бы покупку и раньше, и легче, если бы узнал об этих свойствах тогда.

Недавно я попробовал делать панорамы своим «Олимпусом». То, что он способен сшивать панорамные снимки, я знал и раньше, но даже не подозревал о том, как это может быть эффектно и интересно.

При покупке микрокомпьютера мне очень хотелось получить хоть один убедительный аргумент в его пользу для оправдания своего транжирства. Но ни один продавец такого аргумента мне не дал. Они говорили:

- Он мал и мобилен, позволяет работать везде!
- Но у меня есть удовлетворяющий меня по размерам и мобильности ноутбук, – отвечал я.
- Там есть модем!
- Но я могу работать с сетью с помощью того же бука через свой мобильный телефон.
- Там есть калькулятор!
- У меня калькулятор в телефоне.
- Там будильник!
- У меня будильник в часах.

– Там оперативно грузящийся рабочий дневник и записная книжка!

– Предпочитаю обычный блокнот-органайзер.

Только совершенно случайно я узнал, что в этот «Палм» можно залить два десятка книг и с его экрана легко и с удовольствием читать. То есть таскать полсумки чтива мне в поездках теперь не надо! Но об этом мне почему-то не сказал ни один продавец.

Только купив домкрат к автомобилю, я обнаружил, что в багажнике рядом с запасным колесом там со дня покупки был закреплен домкрат штатный.

Мои клиенты когда-то удивлялись после тренингов: «Так эти программы не только обучают, но они и еще здорово мотивируют, подзаряжают торговый персонал!» И с запозданием я пять лет назад стал именовать свои тренинги мотивирующими.

А все ли достоинства ваших товаров видят ваши клиенты?

Прием № 261. Маневр условиями

В рамках одного продукта обеспечивается маневр сходными продуктами, которые могут быть поставлены на разных условиях. По сути, это превращается не в ассортиментный ряд, а в линейку условий, которая, возможно, завязана на разные цены.

Прием № 262. «Товароуслуга»

Если мы продаем услуги, то есть смысл попытаться их овеществить: возможность «пощупать» упростит продажи. Значит, надо превратить консультации в книгу, тренинги – в кассеты с аудиозаписями, средство для чистки ковров – в образец безупречно чистого материала.

Если мы продаем товары, то есть смысл попытаться превратить их в услуги – это сильно наращивает ценность продукта. Значит, продаем не бензин, а заправку, не учебники, а обучение.

Эти маневры отнюдь не поздно выполнить, даже уже отвечая на возражения клиента!

Прием № 263. Иллюзия адаптации

Претензии к техническому решению у клиентуры бывают не только по объективным, но и по субъективным причинам. Как может ведущий специалист-технар (с огромным стажем!) не обнаружить, к чему можно придраться в нашей конструкции?

Значит, далеко не всегда нужно менять наше техническое решение.

Иногда вполне достаточно только создания иллюзии того, что мы наше оборудование, подгоняя под потребности заказчика, очень серьезно переработали.

То есть не надо грузить наших инженеров – надо научить наших продавцов обстоятельно демонстрировать все наши старания по подгонке стандартной модели под потребности капризного клиента.

В этом трюке невероятно важно помнить принцип мафии. Есть бизнесы, в которых нельзя сделать ни шагу, не втянув клиента в совместную работу по выработке финального технического решения. Иначе мы рискуем тем, что, изучив окончательную разработку, клиент найдет-таки в ней узел, к обдумыванию и модификации которого он себя не приложил. По закону подлости этим узлом оказывается в большинстве случаев ключевая часть или деталь нашего товара, которую изменить уже невозможно.

Играем эмоциями

Прием № 264. Как инженер инженеру

Название этого приема сразу напоминает бессмертную фразу из упомянутого романа: «Киса, скажите мне как художник художнику, вы рисовать умеете?»

Создание иллюзии общности (профессиональной, кастовой) необходимо для работы со всеми типами сопротивления, но именно в сопротивлении техническому решению оно работает как ключевое.

Именно здесь чаще всего решения принимают люди, не отождествляющие себя с миром коммерции, продаж, и присоединение к их профессиональному сообществу здорово помогает!

– Вы знаете, я не как торговец вам скажу, а как инженер инженеру, этот двигатель очень надежен!

– Я ведь сам совсем недавно был врачом. На этот препарат я бы обязательно обратил внимание!

– Мы оба с геофака, в нашей профессии врать ради корысти было не принято. Помните: «Пишем то, что наблюдаем, чего не наблюдаем – того не пишем». Так вот этим фигастерам можно смело довериться!

Прием № 265. Суггестивный тест

Когда-то я пришел в магазин за диктофоном и сказал:

– Дайте мне какой-нибудь «Сони» или «Панасоник».

– А почему не «Олимпус»? – походя, но очень искренне удивился продавец.

– Не знаю, – говорю. – А почему «Олимпус»?

– А вот смотрите, – окончательно переключился на меня продавец. – Вот я беру «соньку» и «Олимпус». Вот оба диктофона я включил на запись. Они, кстати, по одной цене. Сейчас они пишут то, что я сейчас говорю. Я еще чуть наговорю одновременно на оба, а потом выключу и отдам вам. Вы отойдете к тому креслицу и обе записи послушаете. Ну и сами потом выберете, какой лучше звучит.

Я выбрал «Олимпус»: качество записи показалось на порядок выше.

Теперь представим, что на выходе из магазина меня остановил на крыльце бойкий маркетолог-интервьюер, изучающий спрос:

– Скажите, пожалуйста, какую модель вы выбрали и почему?

И что бы я ему ответил?

Правильно. Конечно, я бы сказал, что предпочел «Олимпус» из-за качества записи.

И парнем был бы сделан вывод о том, что, выбирая диктофон, потребитель особое внимание обращает на качество записи.

Но разве я купил выбранную модель из-за ее технических характеристик?!

Конечно, нет!

Если бы умница-продавец промолчал, то я вышел бы из магазина с «сони-панасоником» и на крыльце дал бы интервьюеру тот же самый ответ.

Я умею потешаться над самим собой. И мне было бы нетрудно сознаться, что мой выбор задан продавцом. Но ведь есть много людей, которым просто не захочется признать, что они только что стали объектом умной и успешной манипуляции.

Так давайте повторим наше правило-заклинание:

Вопросы позволяют помочь собеседнику понять, чего же он хочет. Тогда вы сможете помочь ему решить, как добиться этого.

А теперь задумаемся. Надо ли улучшать качество записи производимых нами диктофонов или рентабельнее просто поработать с продавцами и научить их внушающим, гипнотическим, суггестивным презентациям?

Тактические приемы

Прием № 266. Дать

Использование этого универсального приема возможно при работе со всеми типами сопротивления. Подробно он описан ранее. Но есть особые нюансы для работы против двух подгрупп этого сопротивления.

При сопротивлении техническому решению гораздо больше усилий нужно на примирение совести главного инженера с твоей взяткой или на искусную ее маскировку. В персонах, сопротивляющихся коммерческим условиям, муки совести притуплены гораздо в большей степени.

При сопротивлении коммерческим условиям приходится глубже вникать в клиентский бизнес, для того чтобы получить возможность играть множеством особенностей его системы финансирования или его возможностями в перепродаже нашего продукта.

Прием № 267. Жестокий тест

Знания этого приема мне очень не доставало в те годы, когда я работал рекламным агентом. Сегодня это обычный элемент в практике продажи рекламы.

Клиент говорит:

– Не верю вашему предложению. Реклама в вашем издании для меня эффективной не будет, потому что у вас не тот жанр (рынок, формат, объем, периодичность, тираж и т. д.).

Рекламный агент отвечает:

– Хорошо. Давайте вы протестируете наше издание. Мы бесплатно опубликуем ваши объявления, но вместо телефонов фирмы дадим ваш мобильный или домашний. Идет?

– Не-е-е-е... Вот этого не надо. Уже верю!

Прием № 268. Принцип Шелленберга (принцип мафии № 2)

Не забывайте и о принципе Шелленберга. Того самого Шелленберга из «Семнадцати мгновений весны»:

«Штирлиц отметил любопытную деталь: интересные предложения своих сотрудников Шелленберг поначалу как бы и не замечал, переводя разговор на другую тему. И только по прошествии дней, недель, а то и месяцев, добавив этому предложению свое понимание проблемы, выдвигал эту же идею, но теперь уже как свою, им предложенную, выстраданную, им замысленную операцию. Причем он придавал даже мельком брошенному предложению такой блеск, он так точно увязывал тему с общим комплексом вопросов, стоящих перед рейхом, что никто и не заподозривал его в плагиате».

Ну что делать, если у вас есть возможность провести в жизнь свои идеи именно таким образом или даже только таким способом... В конце-то концов, «не правда ли, вы питаете больше доверия к своим собственным идеям, чем к тем, которые преподносятся вам на серебряном блюдечке? А если это так, разумно ли навязывать свое мнение другим? Не лучше ли наводить их на мысль, и пусть ваш собеседник сделает сам выводы»^[38].

Воспользуйтесь теми идеями, которыми полгода назад с вами делились клиенты!

Прием № 269. Задавайте вопросы

Вопросы стоит задавать, потому что у этой техники есть как минимум шесть весомых преимуществ.

«1. Помогает избежать споров.

2. Помогает избежать излишней говорливости.

3. Позволяет помочь собеседнику понять, чего же он хочет. Тогда в ваших силах помочь ему решить, как добиться этого.

4. Помогает собеседнику выкристаллизовать мысль. И идея (может быть, **ваша!** – А.Д.) становится его собственной идеей.

5. Помогает выявить слабое место при заключении сделки – ключевой вопрос.

6. Вызывает у другого человека чувство собственного достоинства. Когда вы показываете, что уважаете его точку зрения, то он наверняка станет уважать вашу.

Вопросом вы убиваете двух зайцев:

а) сообщаете другому человеку то, что думаете, и

б) делаете при этом ему комплимент, спрашивая его мнение»^[39].

Что такое метод вопросов в реальной жизни? А вот что.

В веселом споре с советским дипломатом Шелленберг был, как всегда, тактичен, доказателен и уступчив. Штирлиц злился, глядя, как он затаскивает русского парня в спор.

«Светит фарами, – подумал он, – присматривается к противнику. Характер человека лучше всего узнается в споре, это Шелленберг умеет делать как никто другой».

– Если вам все ясно в этом мире, – продолжал Шелленберг, – тогда вы, естественно, имеете право отвергать веру человека в силу амулета. Но все ли вам так уж ясно?

– Кто из физиков или математиков, – горячился секретарь посольства, – приступает к решению задачи, надев на шею амулет? Это нонсенс.

«Ему надо было остановиться на вопросе, – отметил для себя Штирлиц, – а он не выдержал – сам себе ответил. В споре важно задавать вопросы: тогда виден контрагент, да и потом, отвечать всегда сложнее, чем спрашивать...»

– Может быть, физик или математик надевает амулет, но не афиширует этого? – спросил Шелленберг. – Или вы отвергаете такую возможность?

– Наивно отвергать возможность. Категория возможности – парафраз понятия перспективы.

«Хорошо ответил, – снова отметил Штирлиц. – Но надо было отыграть... Спросить, например, “вы не согласны с этим?”. А он не спросил и снова подставился под удар».

– Так, может быть, и амулет нам подверстать к категории непонятной возможности? Или вы против?

Штирлиц пришел на помощь:

– Немецкая сторона победила в споре, – констатировал он, – однако истины ради стоит отметить, что на блестящие вопросы Германии Россия давала не менее великолепные ответы. Мы исчерпали тему, но я не знаю, каково бы нам пришлось, возьми на себя русская сторона инициативу в атаке – вопросами.

«Понял, братишечка?» – спрашивали глаза Штирлица, и по тому, как замер враз взбухшими желваками русский дипломат, Штирлицу стало ясно, что его урок понят.

Это он и тебя спрашивал, братишка-читатель.

Прием № 270. Изменим условия. Но подо что?

Да, мы можем что-то изменить и в техническом решении, и в наших коммерческих условиях, но, приступая к обсуждению изменений, важно не забыть задать клиенту вопрос:

– А подо что?

В самом деле – подо что? Ради чего мы должны выполнять лишнюю работу и нести лишние расходы?

Возможность для торга у нас есть всегда. Даже по ходу внесения изменений в наш продукт.

Ничто не мешает нам в процессе вносимых изменений выставлять новые счета на дополнительную работу.

Франц Лаутеншлегер^[40] проанализировал широкий спектр грубых приемов в свободном предпринимательстве и выработал ряд рекомендаций по профилактике и разрешению конфликтных ситуаций. Вольному агенту есть смысл познакомиться с этим небольшим, но весьма актуальным изданием. Рассмотрим некоторые примеры из этой работы.

«Запрещенным приемом № 1» Ф. Лаутеншлегер называет ситуацию, когда претензии исполнителя работ на оплату отвергаются заказчиком с помощью такой краткой формулировки, как «рекламация». Особенно болезненным этот удар является тогда, когда заказан некий интеллектуальный продукт, само знакомство с которым равнозначно его приобретению, например некоторое техническое решение, идея, рекламный ход и т. д.

В качестве антиконфликтной стратегии Ф. Лаутеншлегер рекомендует следующее.

Всегда тщательно обговаривать контракты и затем все фиксировать письменно. Подтверждение клиента. От новых клиентов требовать немедленной выплаты задатка. Обычно это составляет треть от общей суммы контракта. При заключении контракта проработать с клиентом все вплоть до деталей. Если речь идет о товаре, то продемонстрировать его работоспособность и надежность. Духовный или интеллектуальный продукт обсуждать с клиентом до тех пор, пока он не согласится с вами или ясно не определит свои пожелания. Высказанные клиентом дополнительные пожелания четко фиксировать и требовать подтверждения.

Против тех пройдох, которые пытаются вас чем-либо пристыдить, Ф. Лаутеншлегер рекомендует использовать... улыбку! Да-да! И я проверил – помогает превосходно! Вам отвечают другой улыбкой, смысл которой обычно трудно постичь – некая смесь понимания «брата по крови» и «ну ты тоже хитер!» – и необоснованные претензии спускаются на тормозах. Например, вот как Ф. Лаутеншлегер описывает попытку агента получить гонорар не только за продажу, но и за дорогостоящую презентацию: «На слова о том, что надо зарабатывать не на презентации, а на заказе, отвечайте улыбкой...»

Прием № 271. Давайте ваши условия

Нет в мире более ленивого млекопитающего, чем человек.

Поэтому мы часто абсолютно ничем не рискуем, заявляя клиенту:

– Давайте ваши условия! Давайте ваши чертежи! Давайте вашу собственную финансовую схему!

Но им будет лень шевелиться, и сделка пройдет по разработанным нами условиям.

В тех редких случаях, когда клиент все-таки возьмется за дело, у нас есть две возможности:

- 1) выторговать свое;
- 2) кое-чему у него научиться!

Прием № 272. На пробу

Да, «на пробу» – это дать попробовать, попользоваться. Чтобы привык, убедился, свыкся.

Так охотнику в оружейном магазине обязательно надо дать ружье в руки. Не попробовав несколько раз прижать его к плечу, ни за что не почувствуешь «прикидистость».

Так охотно базарные торговки зазывают «попробовать творожок».

Так знакомый мне торговец массажными креслами привозит клиенту это дорогущее кресло «на пару деньков», чтобы потом оно осталось там навсегда.

Так в магазинах одежды женщин буквально уговаривают «только примерить».

Об этом мы говорили в описании приема «Дать поддержать».

Прием № 273. Способ Робинзона

Вспомним Робинзона, который в табличке плюсов и минусов анализировал свое кораблекрушение и одиночество. Главный фокус в том, что в сравнительной таблице плюсов и минусов для нас открываются почти безграничные возможности для передергиваний. Они кроются в том, что минусы технического решения мы можем «уравновешивать» плюсами коммерческих условий, и наоборот.

Надо только учесть состав противостоящей нам переговорной команды: ведь кто-то из оппонентов более разбирается в одном, кто-то – в другом. Это осложняет игру, но именно это и делает ее возможной.

Здесь важно проявить терпение в прочтении их командного пасьянса и в трансперсональных обменах переговорными ходами.

Прием № 274. Не сули, а пугай

Подробное описание этого приема – в «Сопротивлении изменениям». Здесь скажем лишь о специфике применения этого приема в работе с сопротивлением техническому решению и/или коммерческим условиям.

Двойная природа этого сопротивления обуславливает особо тесную связь с аспектами рентабельности, экономической целесообразности. Поэтому здесь более работает не эмоциональное запугивание, не прессинг негативными образами, а демонстрация пугающих расчетов.

Вместо разговора о приобретениях лучше повести речь о том, что наше предложение *позволит не потерять* (то, что приобретаем).

Поправка кажется косметической, но она очень существенна.

Прием № 275. Наше пугало

Я работал с фирмой, торгующей бритвами, машинками для стрижки волос, электропиляторами. В ходе тренинга обнаружилось, что по сравнению с возможностью просто попасть на прилавки клиентских магазинов все их прочие проблемы просто смешны.

Товары фирмы «Бр.» были столь дороги, что все товароведы как один заявляли дистрибьюторам:

– У нас это никто не возьмет. Даже места на прилавке жалко под этот балласт!

Мы остановили тренинг и провели мозговой штурм для выработки аргументации, которая должна была помочь «взять» дилерские прилавки. У нас появился очень странный и настораживающий аргумент, но руководство компании рискнуло вооружить им свою агентуру. И продажи вскоре пошли!

Это был аргумент: «Возьмите наш “Бр.” не для продажи, а просто как пугало».

– Как – «как пугало»? – удивлялись товароведы.

– А вот смотрите. Вот у вас лежат отечественные бритвы. Придет крестьянин, глянет на них и испугается: «Как дорого!» А потом увидит наши и просто ужаснется: «В шесть раз дороже!» И тогда он легко и без споров возьмет ту отечественную бритву, которая сейчас лежит на вашем прилавке. Ничто так не стимулирует продажи дешевки, как наличие на витрине дорогих товаров! Пусть наш «очень дорогой» товар будет среди «просто дорогих» в качестве пугала. Тогда дорогие на фоне очень дорогого слишком дорогими казаться уже не будут.

А ребятам важно было лишь попасть на прилавок, ибо, если товар выставлен, покупатель найдется. Приедет к дедушке в гости внук-бандит и купит дорогую бритву «Бр.». Или напьется и потеряет портфель со старой бритвой шальной командированный. Или будет юбилей у председателя их сельхозтоварищества.

Играем словом

Прием № 276. Решающее преимущество

Не надо говорить о хорошем в своем продукте. Если то же самое может спеть о своем товаре и твой конкурент, то грош цена твоей собственной песне!

Говорить надо о *решающих преимуществах* своего продукта.

Этот принцип использован в формулировке «Четырех козырей Школы Боевых Говорунов»: географическая уместность, опыт, реальность и универсальность. Об этих моих козырях речь уже шла в начале книги, а потому сейчас поговорим о том, как стоит искать аналогичные отличия вам.

Они обычно связаны с изменениями.

Например, рассмотрим два варианта развития событий: вы имели некое отличие от рождения или очень давно, но не воспринимали его таким. А вот, если вы имели некое отличие от рождения или очень давно, но осознали его лишь сейчас, то это уже – изменение.

Окружающие нас люди с особыми отличиями уже привыкли к тому, что их отличия известны. Поэтому признать то, что мы лишь сегодня заметили их отличия – это не всегда хорошо. Следовательно, сейчас мы будем говорить о тех отличиях близких, которые появились недавно. Стало быть – об изменениях.

Кто-то хорошо сказал: невеста рассчитывает на то, что жених изменится, а жених – на то, что невеста останется прежней, но ошибаются и те, и другие...

Если мы рассчитываем увеличить продажи благодаря поиску наших отличий от конкурентов и делаем ставку на создание таких отличий, то нельзя не учитывать внутренних отличий человека – отличий от себя самого, каким ты был вчера. Такие отличия и называются изменениями.

Если люди не прощают того, что мы не замечаем произошедших в них перемен, то это лучшее доказательство стремления человека

быть иным.

Кстати, изменения могут быть и нашим главным отличием – отличием от тех, кто изменяться не способен. И довольно часто разговор об отличиях человека сводится именно к его изменениям.

Люди хотят отличаться.

Прием № 277. Фиктивное преимущество

Рассказ одного из моих слушателей.

Он заказывал бронированную дверь для квартиры. Пошел на выставку. После консультаций у представителей разных фирм на одном из выставочных стендов продавец-консультант ему заявил:

– А как вы вообще решаетесь ставить бронированную дверь?

– ?!

– Дело в том, что при пожарах дверь «ведет». От перекоса она заклинивает. Ну и – понимаете. Неужели никто вам об этом не говорил?

– Никто. Я тут на многих стендах общался.

– Ну да – им лишь бы продать. Мы вот на наших дверях делаем специальный технологический зазор, который предотвращает заклинивание, но далеко не все производители готовы делать что-то лишнее.

Вы ведь догадались, на каком из стендов парень заказал бронированную дверь? Это он только потом узнал, что «технологический зазор» на двери – настолько обычный элемент, что просто далеко не каждый наличие зазора догадывается подать как свое достоинство.

Только один из производителей пива додумался до рекламной фразы: «Перед наполнением наших бутылок пивом мы обдаем их паром!» Делают все, но додумался только один.

Только один производитель колбас взял да и заявил: «Наши колбасы из мяса!»

Так и вспоминается фраза из старого анекдота: «Скрипки он делал для лохов. А для нас, для реальных пацанов, этот Страдивари делал барабаны!»

Прием № 278. Неисчислимы аргументы

Обычно большинство продавцов умеют очень полно, занудно и тошно перечислить все известные им свойства и показатели своего товара. Продавцы успешно играют тем, что можно *измерить*.

Накануне тренинга инспектирую магазин, торгующий инвентарем для садоводов и огородников. Нашел в их ассортименте единственный известный мне товар – так называемую дэску. Уж не знаю, почему такое имя дали работающим на бензине портативным генераторам электроэнергии, но я с ними на Севере намучился изрядно. И вот теперь в этом магазине я остановился у аналогичного агрегата и дожидаясь, пока подойдет кто-то из их продавцов. Подошел, но его вопрос о необходимости помощи я опережаю вопросом:

– Скажи, уважаемый, наверное, эта холера шумит ужасно?

Точно названных цифр не припомню, но он выдал что-то такое: «Уровень шума не более 40 децибел». Я точно знаю, что «децибелы» – это не из бандитского жаргона, и вроде где-то в курсе школьной физики я этот термин встречал, но «40 децибел» – это мне не говорит ни о чем.

Ладно. Решил помучить его еще:

– Я вот по своему жизненному опыту знаю, что, когда за бортом давит за минус полста, такую дусю с пол-оборота не заведешь. Приходится выкручивать свечу, чтоб «дать чифирнуть» – плеснуть бензину прямо в цилиндр... Короче – мучения!

Этот ходячий официоз продолжает в своих казенных интонациях:

– При температуре от минус тридцати до плюс пятидесяти заводится безукоризненно!

Ну как это выдержать? А спросить: «Земляк, а где ты хлебнул эти минус полста?!» – ты не можешь? Перед тобой стоит мужик, который вспоминает лучшие в его судьбе времена: он был еще молодой, худой, женщины были молодые, и вся жизнь была впереди! Да соври ты ему, что дядя у тебя живет в Магаданской области, дай ему рассказать пару леденящих кровь северных баек – и он купит только у тебя! Но не могут...

Забудьте цифры. Обнаружьте в клиенте чувства. Играйте не тем, что можно измерить цифрами, но тем, что волнует чувства. Введите в игру не только исчисляемые параметры, но и *неисчисляемые преимущества!*

Есть два предпринимательских возраста, и им свойственны два разных подхода к организации контакта с клиентом и к изложению своих коммерческих предложений.

Но для того чтобы это объяснить, нужно несколько слов сказать о коммуникативных отличиях лидера и ведомого.

Здесь все настолько просто, что укладывается в одну таблицу. Но...

Это тема, которая десяток лет назад буквально перевернула все мои постсоветские привычки.

До сих пор об этом не писал, наверное, потому, что уж очень привычно было об этом рассказывать на занятиях. Для меня это хорошо знакомый разрыв между устным и печатным словом.

И вот однажды довелось задуматься: а почему бы об этом не написать?

Посмотрите таблицу и в качестве домашнего задания задумайтесь: а кто вы?

	Лидер	Ведомый
Хорошие времена	Сокращает число контактов, рвет связи, сбрасывает на хлебников	Сдается на хлебникам. Число его связей растет. В друзья ему набиваются даже бывшие враги
Плохие времена	Ищет новые возможности в новых связях. Резко увеличивает число контактов. Восстанавливает старые и заводит новые знакомства	Замыкается. Стесняется обратиться к тем недавним прихлебателям, кого еще вчера щедро угощал

Так кто вы – *лидер* или *ведомый*?

А вот теперь – о предпринимательских возрастах.

В первом возрасте коммерсант убежден, что достаточно пересказать клиенту все, что знаешь о твоём прекрасном продукте, и продажа пройдет успешно.

Во втором предпринимательском возрасте приходит осознание того, что бизнес держится не на хороших товарах, а на хороших связях. И только в этом возрасте начинают понимать, что, даже предавая забвению рассказ о твоём продукте, сначала стоит сосредоточить внимание на персоне клиента, закрепить контакт, очеловечить твой коммерческий визит, и все это для того, чтобы максимально *персонализировать* презентацию твоего продукта.

Может быть, и у вас были продажи, в которых вам не приходилось продавать. Просто полтора часа поговорили с Ним о футболе, и в итоге Он вдруг сказал:

– Ну ладно, так где и что я должен тебе подписать?
Вот это и есть высший пилотаж продаж!

Прием № 279. Смещение конкурентных качеств

Странно, что забытым оказался старый прием прилагать к товару дешевые детские игрушки, как сорок лет назад поступали производители и продавцы стиральных порошков. Дети помогали мамам выбирать порошки с самыми ценными для них игрушками, и конкуренция шла уже не между порошками, а между игрушками. Сегодня на этом играет только «Макдоналдс» в своих детских наборах Milky Way.

Прием № 280. Дотошная расшифровка

В войне с возражениями нам иногда есть смысл попытаться дотошно расшифровать претензии клиента к продукту. При этом контраргументация часто рассыпается в прах или оказывается, что нам очень легко удовлетворить каждую из казавшихся катастрофическими претензий клиента.

– Ах, так вам не то что конструкция не нравится, а просто нужен дополнительный рычажок?!

– Ах, так дело, оказывается, не в том, что слишком велик вес, а просто не устраивают габариты! Так мы вам спрессуем, спрессуем!

– Ах, так проблема не в том, что «слишком крутая модель», а просто вот эти противотуманные фары вам кажутся лишними?! Так мы их запросто демонтируем!

Прием № 281. Еще раз: для чего?

Для чего ему его возражения и зачем ему наш товар? Давайте не поленимся еще раз попытаться это выяснить. И это можно делать именно вместо ответа на его возражения:

– Вот вы говорите, что хотели бы зеленый? А почему? Зачем вам именно зеленый?

– Вот вы все возражаете. А мне все хочется узнать: вам все-таки нужен этот товар? Просто я по себе знаю, что иногда так увлекаешься торгом, что забываешь, что вовсе и не собирался это покупать.

Нам важно:

- во-первых, заставить клиента лишний раз подтвердить его интерес к покупке;

- во-вторых, выудить из него любую «побочную» информацию, которая поможет нам лучше нацелить свои полемические ходы.

Рассказывает продавец магазина бытовой техники:

– Эти две молодые дамы пришли вдвоем. Одна заставила меня рассказывать о навороченной модели стиральной машины. Все время задавала этикие заковыристые вопросы и все поглядывала на подругу. Час я им все показывал и рассказывал! Наконец та, что расспрашивала, поворачивается к подруге и гордо говорит: «Вот видишь, какую я себе стиралку купила!» Стерва!

Не она «стерва», а ты глупыш. Как же не установить истинный интерес клиента перед этим часовым пением?

Второй пример из того же магазина:

– Влетел какой-то работяга. Побегал глазками по залу, подскочил к витрине с вибрационными зубными щетками, с досадой махнул рукой и наострил лыжи на выход. Я ему:

– Стой! Что вы искали? Почему щетку не берете?

Он с еще большей досадой:

– Эх, жаль, что они у вас с металлизированными ручками, – и бежать. Я его только на улице догнал и взмолился:

– Мужик! Сознайся, почему щеткой с металлизированной ручкой плохо чистить зубы?!

А он мне удивленно:

– Какие зубы? Я зубы вообще не чищу. Мне для рыбалки. На мормышку. А с металлизированной ручкой к рукам примерзает.

Прием № 282. Передергивание

От предыдущего приема – всего шаг до того, что мы опишем сейчас.

Отличие этого приема от предыдущего: мы не выясняем, что стоит за возражениями клиента, мы атакуем – активно и творчески перефразируем его претензии. На свой лад и выгоду.

Его не устраивает отсутствие двигателя. Мы:

– То есть вы настолько не верите в свои силы, что вам требуется дополнительный?

Его не устраивает слишком жидкая консистенция. Мы:

– То есть вы предпочли бы вообще обойтись без этого?

Его не устраивает срок поставки. Мы:

– То есть вы настолько хотели бы получить это срочно, что готовы на утроенную цену?

Прием № 283. Минимизация

Вектор этой техники противоположен описанному в предыдущем приеме.

Его не устраивает отсутствие двигателя. Мы:

– То есть вы хотите, чтобы мы предусмотрели место для двигателя?

Его не устраивает слишком жидкая консистенция. Мы:

– То есть вы предпочли бы сгустить это вещество сами?

Его не устраивает срок поставки. Мы:

– То есть из-за того, что вам это нужно побыстрее, вы готовы пока рассмотреть наши дополнительные предложения?

Прием № 284. Давление очереди

Когда нужно выбрать между преимуществами индивидуального подхода и необходимостью пережить очередь, клиент часто легко жертвует нашим индивидуальным подходом к его заказу. Значит, это можно использовать не только тогда, когда у нас есть очередь, но и когда можно для избавления от глубоко

индивидуализированных хлопот создать *иллюзию* этой самой очереди.

Эти строки я пишу во время отпуска в Евпатории, где я снимаю квартиру неподалеку от абсолютно Черного моря. Час назад заглянула хозяйка:

– Александр Анатольевич, вы простите, что отвлекаю – ведь вижу, что работаете. Мне старые клиенты звонят, спрашивают, можно ли ко мне через десять дней приезжать. Так вы еще остаетесь?

– Остаемся, – вздыхаю я и лезу в карман за деньгами. Хотя мог бы или переехать в другое место, или хозяйке заплатить, но потом.

Прочее

Прием № 285. Персонализация – адаптация аргументов

Как вы думаете, важно ли нам знать, с каким типом клиента мы имеем дело? Например, с новатором или традиционалистом?

Еще бы!

Но как определить, кто перед нами?

– По внешнему виду! – часто подсказывает мне группа участников тренинга.

Тогда я выхожу в центр аудитории, развожу руки и предлагаю:

– Определите!

Кто-то кричит:

– Новатор! Тренер в джинсах!

Но кто-то:

– Традиционалист! У него джинсы классические!

– Ага! – ловлю я соратников на разное диагностике. – Значит, один и тот же человек в чем-то может быть новатором, а в чем-то – традиционалистом?

Если мы торгуем шагающими экскаваторами, то нам почти наплевать, кто наш клиент по отношению к выбору одежды, пива

и форм отдыха. Нам важно, кто он в выборе нашей техники.

Чаще всего, кстати, ошибки в выборе аргументов и даже объединение аргументации, часть которой должна была бы быть адресованной новатору, а часть – традиционалисту, делают торговцы пивом:

– Наша *новая* марка пива основана на *тысячелетних* рецептах пивоварения!

Вам ведь уже понятно, что выделенные курсивом слова не могут быть адресованы одной и той же персоне?

Получается, что с учетом вилки «новатор – традиционалист» у нас должна быть не одна, а две системы аргументации. Но вилок-то этих – множество!

Значит, никакой сценарий продаж и никакая «выверенная презентация» не могут устроить разных клиентов. И нечего об этом даже мечтать! И значит, нам придется аргументировать наши продажи и работать с клиентскими возражениями с учетом того, что наш партнер может обладать полярными свойствами. Нам придется использовать ту линию собственных аргументов, которые нужны:

- традиционалисту; – • новатору;
- революционеру; – • консерватору;
- любителю проверенных решений; – • любителю эксклюзива;
- молодому; – • пожилому;
- знатоку; – • «чайнику»;
- эстету; – • пролетарию;
- позеру; – • утилитаристу;
- черному; – • белому;
- мужчине; – • женщине;
- потребителю; – • посреднику

и так далее

Но как определить, кто наш клиент?

Прием № 286. Тест стратегии

Решая проблему диагностики клиента, нам проще всего изучать его стратегию принятия решений в открытую:

– Панкратий Митрофанович, а как вы обычно выбираете фигамеры?

Если:

– Ну, мне важно, чтобы я уже слышал имя производителя и пользуются ли ими мои партнеры, – то перед нами явный традиционалист.

А если:

– Знаете, хочется чего-нибудь новенького, революционного, ведь инженерная мысль не должна топтаться на месте, – то не просечь этого новатора тоже невозможно.

Клиентские стратегии принятия решений выявляем, задавая ему вопросы о принципах выбора продуктов нашей товарной группы.

Прием № 287. Тормоз эксклюзива

Затянутые сроки поставки иногда можно обосновать эксклюзивностью изделия. На разных чашах весов мы в ходе торга можем размещать клиентские требования оперативности и его желание получить нужный продукт. Обострить это можно репликами:

– Если хотите базовую конфигурацию, как у всех, безо всякой адаптации под вашу специфику – по-о-ожалуйста, можем привезти хоть завтра. Но зачем вам все дальнейшие переделки, переналадки и попытки приспособления? Зачем вообще вам платить за то, что вам не нужно? Конечно, другие поставщики с удовольствием

и быстро привезут вам халтуру, но нам ваши интересы далеко не безразличны!

Прием № 288. Сравнение

Противопоставьте клиентской критике эффективное сравнение параметров своего предложения с возможностями иных продуктов.

Пройдитесь по широкому ряду альтернативных и суррогатных продуктов – сравнивать так сравнивать!

Выверните наизнанку житейский опыт покупателя.

Найдите в опыте клиента то, чему можно противопоставить преимущества вашего предложения.

Это вообще очень сильно – делать упор на его жизненный опыт.

Прием № 289. Колодки достоинств

Ордена не носят каждый день. В будни носят орденские колодки.

Помпы (твоих достоинств) не должно быть слишком много.

Представьте, что мы пришли в гости и нам представляют их вундеркинда. Нас может утомить сам список его талантов!

Представьте себе факира, который с арены четыре часа кряду удивляет народ. Что запомнится? А ничего. Но единственный трюк знаменитого американского иллюзиониста Дэвида Копперфильда, увиденный в его шоу, человек будет помнить всю жизнь.

Если у вашего товара более пяти суперкачеств, то считайте, что вы переборщили. Список лучше свести всего до двух.

Обыгрывание нами «четырех козырей» нашей Школы продаж простительно только потому, что такое количество привязано ко всем известному числу карточных мастей.

Сопротивление насыщения

Описание

Сопротивление насыщения – это самое трудное.

Продать тогда, когда у клиента *это* уже есть, – это искусство!

Если у клиента твой товар есть или он считает, что у него есть аналогичный товар, в этой ситуации тоже часто есть вина продавца. Она может заключаться в ошибочном предложении (предложили не то) и ошибочном обращении (предложили не тому).

От сопротивления этого типа наиболее разумен дрейф к сопротивлению изменениям.

За возражениями насыщения стоит:

- насыщенность нашим же продуктом;
- насыщенность конкурентным продуктом;
- насыщенность суррогатом.

У клиента в настоящее время нет спроса или больше нет спроса. Это именно сопротивление насыщения**Я**, но не сопротивление насыщению**Ю**!

Важно: это ни в коем случае не насыщенность:

- хлопотами;
- заботами;
- проектами;
- работой.

Пожалуйста, не путайте настоящее сопротивление насыщения с теми *возражениями*, в которых клиент ссылается на невозможность сделать покупку или думать о ней из-за этих самых хлопот, забот, проектов и работ – это, скорее всего, его сопротивление изменениям. По этой же причине к сопротивлению насыщения нельзя отнести следующие возражения:

- не надо. Нам негде складировать;
- некуда ставить.

Примеры

- «В настоящий момент у нас нет никаких проблем. Зайдите через полгода...»
- «Мы только в прошлом году приобрели аналогичную систему у вашего конкурента. Поэтому в ближайшие три года мы с ее помощью решим все свои задачи».

Противодействие

Общие принципы

Прием № 290. Не отговорка ли?

Проверьте, идет ли речь об истинном или мнимом насыщении.

Возражения этого типа чаще всего используются для отговорок.

Примерьте на себя ситуацию, в которой вы хотите отвязаться от прилипчивого торговца. Скорее всего, первое, что придет на ум для обеспечения бегства:

– Отцепись! У меня все есть!

Можно под просьбу о помощи задать вопрос:

– А какая у вас модель? Мне это очень важно знать! Помогите советом.

Можно усиливать именно ноту обращения за консультацией к знатоку, ветерану, эксперту, опытному специалисту. Купив таким методом ответ, можно умудриться определить, не была ли ложью отповедь о насыщении.

Прием № 291. А если бы не было?

У вопроса «А если бы у вас не было ни этого, ни его аналога?» – двойной эффект.

Во-первых, этот вопрос, как и прием «А если бы не это?», втягивает клиента в диалог, позволяет в процессе общения углублять контакт.

Ну а во-вторых, этот вопрос тестирует отказ клиента и часто позволяет определить, не является ли заявление о наличии аналогичного товара ложью. Если в ответ мы получаем спокойный критический разбор с анализом достоинств и недостатков нашего продукта, то, скорее всего, клиент не солгал. Если при предельной лояльности этого запроса мы в ответ получаем огульную критику, то очень высока вероятность того, что мы имели дело с отговоркой.

Кстати, Р. Шнаппауф пишет об отговорках вот так: «Отговорка – это утверждение, высказываемое с целью защиты, которое нельзя опровергать, если хотите избежать поражения!»

Играем со временем

Прием № 292. Настаивайте на удобстве момента

Если у них «все есть», то это наилучшее время для того, чтобы спокойно изучить рынок, познакомиться с переменами конъюнктуры.

Во время кризиса нет времени, нет денег, не до спокойного анализа, не до разработки концепций и не до планирования. Напомните клиенту об этом:

– Родной, раз сегодня у тебя все хорошо и ты всем обеспечен, так воспользуйся этим – изучи иных потенциальных поставщиков. Вдруг что-то сломается? Когда горит, спокойно выбрать и по уму купить просто некогда. Давай я тебе пока оставляю наши материалы, а через недельку загляну еще раз. Самый удобный момент!

Прием № 293. Принцип Хемингуэя

Продолжая тему предыдущего приема, в качестве средства терапии предложим читателю ознакомиться со следующим утверждением.

У Хемингуэя в романе «Прощай, оружие!» есть вот такие слова: «Побежденные должны ждать. Как семена...»

Как семена... Что-то изменится: влажность, кислотность почвы, суммарная годовая температура – и семена дадут всходы. Если не погибнут...

Если мы не можем с ходу завоевать клиента, то нам остается еще одна тактика – тактика семян. Мы должны ждать, оставаясь семенами. Нельзя настолько небрежно отнестись к судьбе своего коммерческого предложения, чтобы оно умерло.

Отбрасывая выкрутасы изящной словесности и переходя на более простой язык, скажем так:

- нельзя ставить клиенту ультиматумы;
- нельзя посылать его ко всем чертям при первом отказе;
- не надо обращаться с жалобами на тупость клиентов в газеты.

Прием № 294. На иглу информации

Если сегодня это не клиент, то монополия конкурента на поставки его продукта вовсе не означает его монополии на поставку информации.

Посади клиента на иглу информационной подпитки!

Семинары, конференции, информационная поддержка. Подумай, что обычное и необычное ты можешь предложить своему *завтрашнему* клиенту!

Играем с персоной

Прием № 295. Сопровождение отказника

Если мы потратили на контакт хотя бы десять минут своего времени, то это та работа, которой нельзя позволить пропасть. И если мы заняты не конвейерными продажами, то, даже получив абсолютно категоричный отказ, все равно есть смысл обеспечить себе возможность развития отношений.

Можно попытаться активно искать повод отвечать на возникающие у клиента возражения своими следующими предложениями. Есть смысл развивать отношения ради получения его связей.

Прием № 296. Шагнуть выше

Часто за отказом «У нас все есть!» стоит скрываемое отсутствие полномочий.

Важно знать, имеет ли наш собеседник право принимать решения о закупках товаров нашей группы по своему статусу.

Возможно, что это может нам обойти «человека-отговорку».

Однажды мне довелось инспектировать работу агентской группы, которая продавала торговое оборудование: витрины, морозильные лари, холодильные шкафы и весовое оборудование. Одним из интереснейших источников информации для меня стали клиентские анкеты.

Агенты этой группы по итогам каждого визита были обязаны заполнять карточку, описывая фирму и итоги переговоров о предложении своего торгового оборудования. В каждой карточке последней позицией была строка, в которой агенту следовало оценить перспективность этого клиента. И я обнаружил, что в каждой третьей карте стоит жестокий приговор: «Магазин несамостоятелен, а потому бесперспективен». То есть на основании того, что этот магазин самостоятельно не закупает торговое оборудование, а его опекает или торг, или хозяин сети, агенты с чистой совестью ставили на клиенте крест.

Конечно, наемного директора несамостоятельного магазина вполне можно использовать как информатора, который, если наше оборудование его интересует, подскажет, на кого выйти в торге или как найти хозяина и на каком языке пообщаться с ним.

Прием № 297. Кадровый мониторинг

В случае очень серьезных потенциальных клиентов и рентабельности такого подхода можно очень долго вести кадровый мониторинг компании.

Покупают не фирмы – покупают люди.

Если сегодня они не наши клиенты, то это завязано на одну или на круг вполне конкретных персон, поэтому нас должны интересовать любые слухи о задуманных или готовящихся у них кадровых переменах.

Сегодня наш конкурент расслабился: ему уютно верить, что его поставки этой фирме закреплены навсегда. Но мы поймали информацию о смене у клиента председателя правления, команды акционеров, наемного директора, о продаже их бизнеса новому хозяину, о приходе нового главного инженера, энергетика, снабженца или товароведа – и это наилучшее время для подготовки перехвата чужой клиентуры.

Новая метла по-новому метет. Для нового человека все старое, в том числе система прежних поставщиков, будет враждебным.

Проверьте, не тогда ли вы потеряли своих самых сильных клиентов, когда у них что-то изменилось в кадрах?

Иногда очень ценной информацией может стать случайно обнаруженное на каком-то сервере трудоустройства резюме одного из их ведущих сотрудников.

Кстати, не всегда есть смысл ждать клиентские кадровые перемены. Их можно инициировать!

Прием № 298. Ты уже не тот

Тогда, когда невозможно дискредитировать конкурентное изделие и его поставщика, можно попытаться продемонстрировать, что клиент уже:

- вырос из этих «коротких штанишек»;

- остепенился;
- диверсифицировал свое производство;
- ушел на покой;
- обзавелся семьей;
- развелся;
- трудоустроился;
- уволился;
- бросил пить;
- начал колотиться;
- заболел;
- выздоровел;
- заболел опять, но уже иной болезнью...

Прием № 299. Твое устарело

Почему товар, который уже есть у клиента и который не позволяет ему купить аналог у вас, может устареть?

По двум причинам:

- физический износ;
- моральное старение.

Я не знаю, как вы можете ускорить физический износ его офисной мебели, но разве слишком сложно повлиять на моральное устаревание? Ведь это привычное занятие законодателей мод. Смысл их жизни в том, чтобы убедить нас, что наш гардероб устаревает. Так почему не поучиться у них? Почему не оседлать моду или несколькими изящными акциями не ввести в городе моду на напитки в бутылках с двумя горлышками?

Кстати, а почему бы аптеке или мясному складу не помочь избавиться от сделанных запасов с помощью санэпидстанции или Общества защиты прав потребителя?

Контрконкурентные игры

Во многих продажах при сопротивлении насыщения в торге всплывает тема конкурентов. Вопросы о конкурентах задают открыто наши покупатели, об этом случайно пробалтываемся мы, или эта тема такова, что мы либо не можем ее не коснуться, либо львиная доля нашей презентации построена именно на отстройке и противопоставлениях. Поэтому в завершение раздела – краткий обзор наиболее часто используемых вариантов, когда можно затронуть эту тему.

Прием № 300. № 2 (м)

Если клиент давно работает с нашим конкурентом и у них все в порядке, то желтую майку лидера придется ждать долго. Но...

Быть лидером гораздо тяжелее, чем оставаться в оппозиции. Лидер должен каждый день доказывать свое первенство, а в оппозиции можно, ни за что не отвечая, просто лаять. И лидер когда-нибудь обязательно споткнется. Поэтому во многих ситуациях счастливого партнерства потенциального клиента с нашим конкурентом тот максимум, который мы можем сделать, – завоевать право быть вторым. Стать «номером два», с которым начнут работу в случае падения «номера первого».

В этом – еще одна возможность игры при перехвате клиентуры:

Нужно предлагать клиенту не создавать запас нашего продукта, а рассчитывать на нас как на запасной вариант.

Критиковать клиентский выбор сегодняшнего поставщика – это путь камикадзе, пытающегося критиковать умственные способности потенциального кормильца:

– Ну и лоханулся же ты, мужик! Как тебя угораздило связаться с этими придурками?

Если это его выбор, то даже при полной глупости этого выбора критиковать ни в коем случае нельзя! Лучше тихо набиваться на то, чтобы нас помнили просто как запасной вариант.

Однако это мягкий вариант заявленной техники, поэтому в названии приема и появилась в круглых скобках буква «м».

Прием № 301. № 2 (ж)

Прием № 2 (мягкий) иногда обижает поставщика, склонного действовать более активно и агрессивно. Для любителей игры «в борт», «в кость» (терминология хоккеистов) предлагаем технику № 2 – жесткую. Если честно, мне тоже она более по душе.

Попробуйте сказать примерно так:

– Аскольд Дирович, как я понял, вас мой конкурент вполне устраивает. И менять его, переметнувшись ко мне, вы, разумеется, не хотите. Но скажите, хотели бы вы, сохранив этого поставщика, умудриться выкрутить из него более интересную для вас цену, получить более широкий послепродажный сервис?

Как вы думаете, читатель, может нормальный деловар ответить на такой вопрос неутвердительно? То-то же! Вам остается только подсказать вашему завтрашнему клиенту, как он может добиться более выгодных условий от его сегодняшнего поставщика:

– Вы ему скажите, что я ему уже совсем на пятки наступаю. И я на многое готов пойти ради того, чтобы вы начали работать со мной!

Что касается меня, то мне в такой ситуации абсолютно безразлично, передаст он моему конкуренту мои слова или не передаст.

Самое главное, чего удастся достичь таким ходом, – это посеять зерна раздора на поляне теплых отношений моего потенциального клиента и его сегодняшнего поставщика (моего конкурента).

Люди тормозов не имеют. Осознав, что меня и угрозу перехода к работе со мной можно использовать как пугало для давления на сегодняшнего поставщика, Аскольд Дирович превысит пределы разумно допустимых претензий. Он доведет моего конкурента даже до того, что тот более не сможет с ним работать.

А то, как далее буду работать с отбитым клиентом я, – это уже иной вопрос. Кстати, сознайтесь честно: ведь есть у вас такие конкуренты, что вы готовы были бы воздержаться от перехвата и работы с их клиентурой, лишь бы эта клиентура перестала отдавать деньги вашему конкуренту?

Прием № 302. Не знаю

– Ничего, к сожалению, не подскажу. *Не знаю* я своих конкурентов.

– Конкуренты? Понимаешь, беда в том, что я их просто *не знаю*. Мы работаем – делаем хорошие, качественные фигастеры, честно торгуем, и у меня просто нет времени на мониторинг конкурентной среды.

– Да, коллеги у меня в этом бизнесе есть. Но можно сказать, что никогда не общался. Есть вообще-то такое правило – пей кофе с клиентами. Круг торговцев фигастерами – это, наверное, очень интересная и привлекательная среда, но я никогда не бывал на их тусовках. *Не знаю* я коллег.

Прием № 303. «Нету...»

С искренним удивлением:

– Конкуренты? А нет у меня никаких конкурентов!

Задорно:

– Какие конкуренты? Нет их и не может быть. Где вы еще видели такие изящные и высокотехнологичные фигастеры?!

Мрачно:

– Нету. Нет у меня конкурентов. И это наша беда. Надо бы иметь противников, с которыми можно потягаться.

Сожалеюще:

– Нету. Знал я всех этих парней, они еще в 92-м старались, тянулись за нами, но не выдержали. Сдались. Кто-то спился. Остальные перешли к производству бурбуляторов.

Прием № 304. Отвлекать

Клиент:

– А кто твои конкуренты?

Продавец:

– Нравятся мне ваши вопросы! Вообще, когда клиент спрашивает – это хорошо. Ведь в рутине наших дней, в этом беличьем колесе, в этой адской колеснице Джаггернаута^[41], в этих осточертевших буднях мы так часто забываем и о важном, и о тех, на первый взгляд, вроде бы незначительных вещах, которые так разнообразят серые будни... Мне нравится с вами общаться! Хотя что это мы все обо мне да обо мне! Расскажите, как вы узнали о том, что у нас лучшие фигастеры? Кстати, а как вы пришли к вашему бизнесу? Не для того ли, чтобы получить возможность пользоваться лучшими фигастерами?

Прием № 305. Ошарашить открытостью

Обеспечить предельную настороженность клиента в отношении к нашим конкурентам можно и вот так:

– Кто наши конкуренты? Ой, я вам сейчас все расскажу. И даже дам адреса! И дам телефон, чтобы вы прямо сейчас договорились о встрече! Да один как раз напротив – через улицу! Да, мы нисколько не боимся рассказывать клиентам о конкурентах. Пусть, пусть к ним сходят! Мы даже помогаем конкурентам! Пусть растут и развиваются! А вот этот, который через улицу, если не захочет показать свой товар, так вы настаивайте!

Бывают ситуации, в которых существование конкурентов невероятно выгодно.

Например, я сам очень люблю работать с теми, кто уже имеет хоть какой-то тренинговый опыт – это одна из моих личных изюминок и фишек.

Кстати, иногда, не имея конкурентов, есть смысл кого-нибудь из представителей пограничных бизнесов притянуть за уши и выдавать за своего конкурента!

Прием № 306. Рассказать о том, что о тебе говорит конкурент

Проиллюстрируем суть этого приема.

Меня спрашивает мой потенциальный клиент:

– А кто твои конкуренты?

Если спрашивает, то весьма высока вероятность, что в итоге он их найдет. Отвечаем:

– Есть у нас конкурент А. Он вам о нас скажет, что у нас сумасшедшие цены. Есть конкурент Б. Он вам скажет, что с нами, бывшими геологами, дела лучше не иметь, а тренинг надо заказывать только у психологов. Клиент идет к А и слышит там критику наших безумных цен. Потом он идет к Б и получает там претензии к геологии. Вы понимаете, куда он в итоге вернется? То-то же!

Дайте возможность клиенту убедиться в вашей честности!

Кстати, обратите внимание: в ответ на его вопрос мы ничего не рассказали ни об одном из наших конкурентов. Мы только рассказали о том, что конкуренты обычно рассказывают о нас!

Вам стоит выяснить, что конкурентные фирмы говорят спрашивающим о вас и о вашем продукте. Иногда такие ответы очень строго регламентируются руководством конкурентных компаний.

Попытайтесь однажды под видом клиента или, используя подставных лиц, узнать, что о вас говорят ваши конкуренты!

Это полезно.

Прием № 307. Мало ли кто продает!

– Вы спрашиваете, кто еще это продает? Да многие... Вон уже даже в хлебных магазинах начали фигастерами приторговывать. Да, мы-то этим занимаемся с 1812 года, это наш профиль, но кому еще это надо – вот так углубляться в продукт, расширять сервис и стараться сделать и выбор, и использование фигастеров для своих клиентов и безопасным, и приятным.

Или:

– Сейчас все кому не лень пытаются на этом заработать. Обидно, что в наш бизнес приходят те, кто не в состоянии ни подобрать клиенту подходящую модель, ни отговорить от приобретения того, что внешне симпатично, но по клиническому эффекту просто пагубно...

Прием № 308. Обливать грязью

Если в общении с клиентом обливать конкурента грязью, то и сам по локти испачкаешься. Это аксиома, это один из постулатов теории продаж. Но разве редко вы как покупатель отдавали деньги тем, кто раз и навсегда избрал для себя именно эту тактику?

Мы не рекомендуем вам этот прием. Существуют более контрконкурентные подлости.

Прием № 309. Разоблачить

Разоблачить, как конкурент дурачит его, моего потенциального клиента. А лучше, чтобы он это обнаружил сам. Вообще все диверсии предпочтительнее проводить по четкому сценарию.

Хорошо работает на выполнение этой задачи демонстрация того, как поставщик-конкурент «разжирел». Возбудить в человеке зависть гораздо проще, чем любое из иных чувств.

Мне известны случаи, когда, всерьез обидевшись, закупщики с огромными потерями уходили к другим поставщикам. За этим явлением стоит всеобщая склонность вразрез с соображениями рентабельности делать выбор в пользу «человеческих отношений». Чаще всего действия, предпринимаемые в направлении «очеловечивания отношений», оказываются ключевыми в наиболее громких аферах.

Прием № 310. Диверсии

Бывает так, что продавец ради своей продажи помогает покупателю лишиться запасов. Помните стекольщика, который снабжал рогатками мальчишек своего квартала?

Я не знаю, какой диверсант из вас получится. Но почему не попробовать?

А теперь помогите мне квалифицировать следующий фокус. В ресторане клиент устраивает скандал из-за духоты. Клиент – торговец кондиционерами. Как назвать его поступок? Это не диверсия?

Прием № 311. Дискредитация

Разновидностью диверсии вполне можно считать дискредитацию конкурента. Наиболее чувствительны к таким ударам банки, трастовые и страховые компании.

Особенно эффектно дискредитация работает там, где бизнес завязан на клиентское доверие.

Вам важно верить в то, что на излюбленной вами заправочной станции бензин не разбавляют, искусственно поднимая октановое

число газолоном, убивающим карбюраторы и инжекторы?

Вам важно верить, что педагоги в лицее вашего сына являются образцами добродетели?

Вам важно верить в то, что ваш финансовый консультант не связан дружбой с фискальными службами?

Вот и тем, кто сегодня вам предпочитает вашего конкурента, столь же важна вера в качество продукта и порядочность вашего злейшего врага!

Прием № 312. Купить конкурента

Мешающий нам бизнес конкурента – это тоже товар.

Вы об этом пока не думали?

Прием № 313. Купить у конкурента

Если люди берут не у нас, а у наших конкурентов, то, может быть, лучше не дергаться, а плюнуть на свой товар с высокой горки да и начать продавать товар конкурента?

Прием № 314. Тест-вытеснение

Предложение «Просто протестируйте наш продукт!» выглядит обычно совершенно безобидным.

Но когда в ходе тестовой эксплуатации наш продукт затыкает за пояс все конкурентные, то это уже не безобидная самоотверженность, а сильный коммерческий ход.

Прием № 315. Сузить бизнес

Один из традиционных способов уйти от конкуренции – сузить свою рабочую нишу до тех масштабов, в которых у нас конкурентов не будет.

Свой бизнес можно сузить географически – закрепиться на локальной территории.

Можно сузить сегмент рынка – попробовать сосредоточиться на узкой клиентской нише.

Можно сузить свой ассортимент – продавать только то, что нами лучше всего продается.

Можно сделать одновременно все сразу.

Внимание! Делюсь своим опытом! Однажды я решил продавать тренинги только на Украине и в европейской части России, сосредоточиться только на теме переговоров и продаж и – только для торгового персонала, для тех, кто управляет сбытом, и для профессиональных переговорщиков. Результатами доволен!

Прием № 316. Слухи

А сейчас – несколько уроков советской армейской политпропаганды и примеры ее работы в Афганистане. Напомню, что в этой книге мы учимся и приспособливать всевозможный опыт к работе с клиентскими возражениями, и видеть в далеких примерах близкие ассоциативные и смысловые связи.

«Слухи являются одним из эффективных каналов для передачи внушения. Внушение, как и убеждение, представляет собой воздействие коммуникатора на индивида или на объединения (вооруженные группы, племена и проч.) с целью изменить их взгляды, установки, интересы, идеи, а в конечном счете – поведение. Но на этом сходство двух способов воздействия и заканчивается.

Важнейшим условием для достижения эффекта убеждения является наличие у субъекта развитого критического восприятия и логического мышления. Если для получения внушения объект должен слепо верить авторитету, а эмоциональность содержания служит фундаментом для образования веры в услышанное или прочитанное, то в убеждающем процессе опора только на эти факторы приведет к провалу.

В руках профессионала-спецпропагандиста слухи – надежное и острое оружие, способное существенно снизить, а то и вовсе свести к нулю боевой дух противника^[42].

Помните у Высоцкого:

*Закаленные во многих заварухах,
Слухи ширятся, не ведая преград, –
Ходят сплетни, что не будет больше слухов абсолютно,
Ходят слухи, будто слухи запретят!*

Прием № 317. Последний патрон

Как последний патрон, как реализация принципа «и сам не гам, и конкуренту не дам» – это заявить потенциальному клиенту примерно следующее:

– Бери у нас – у меня и у моего конкурента – по очереди! Так ты сможешь заставить нас предельно жестко конкурировать по ценам и получишь максимально выгодные условия! Расшатай всех своих поставщиков!

К счастью, ситуации, при которых в бизнесе остается лишь этот «последний патрон», достаточно редки, иначе бы все мы уже работали в минус.

Прием № 318. Особый инструментарий конкурентной борьбы

Есть у П. С. Таранова книга под названием «Приемы влияния на людей»^[43]. С ней стоит познакомиться отдельно. Наряду с описанием широчайшего арсенала влияния, с которым агенту, конечно, стоит познакомиться, в ней есть перечень тех приемов, которые достойны главы «Безопасность». Итак, к вам как к неуголному для кого-либо человеку могут быть применены следующие способы воздействия:

Обычные способы:

- 1) упрек;
 - 2) разговор по «душам»;
 - 3) «убеждающие» беседы;
 - 4) «охлажденное» общение;
 - 5) замечание;
 - 6) постановка на вид;
 - 7) оконфузить:
 - вызвать неподготовленным для доклада;
 - напомнить прилюдно о давней оплошности;
 - громко и нарочито крикливо переспрашивать о чем-либо;
 - переставать подавать руку;
 - не предлагать сесть, присутствуя в кабинете;
 - 8) начать критически отзываться:
 - о нем;
 - о его работе;
 - о сделанном им ранее;
 - о его образе мыслей;
 - 9) «уколоть» зарплатой:
 - уменьшить ее неугодному;
 - повысить ее всем, кроме него;
 - повысить ее его недоброжелателю;
 - 10) отчитать как мальчишку;
 - 11) разово лишить премии;
 - 12) пригрозить увольнением;
 - 13) провести кампанию «мелких придирок»;
 - 14) представить его нарушителем трудовой дисциплины;
 - 15) объявить выговор (все равно за что);
 - 16) «забыть» пригласить на общеколлективное мероприятие,
- к примеру:
- поездку «на море» или «по грибы»;
 - празднование дня рождения начальника;
 - «обмывание» очередных достижений;

17) психически надавить угрозой причинить неприятности коллективу, где он, неугодный, работает;

18) начать ущемлять по работе:

- «загнать» в неудобный график;
- ухудшить условия труда;
- «измордовать» командировками или «доставально-выбивальными» поездками;
- обеспечивать материалами только по «остаточному» принципу;

19) перевести в другое подразделение с целью отделения его от «своих»;

20) устроить ему персональное обсуждение на одном из собраний;

21) схлестнуть с кем-нибудь якобы «на национальной почве»;

22) обойти в повышении по службе;

23) «устроить» увольнение людей из-под его подчинения;

24) не предоставлять отпуск по его просьбе;

25) обвинить в алкоголизме;

26) демонстративно уделять время всем, кроме него;

27) сделать внезапно... паузу в критике, то есть начать против него «выжидающие действия»;

28) попробовать «купить» (намекнуть на возможные перспективы в якобы строящемся жилье и т. п.);

29) поручать ему такую работу, от которой он будет заведомо отказываться;

30) «доверить» внешне почетную, но явно невыполнимую работу с целью опозорить;

31) неподготовленно повысить его в должности;

32) заклеить «придурком»;

33) в присутствии других покрыть грязными ругательствами;

34) натравить на него коллектив;

35) еще раз... объявить ему выговор;

36) регулярно лишать премий;

37) «заподозрить» в наркомании;

38) испытать подстроеной выдачей «лишних денег» при получении им в кассе зарплаты или иных сумм (цепочка здесь такая: слезы кассира – проверка остатка в сейфе – подозрение – гнев сослуживцев – шушуканье за спиной – осуждающее общение и т. п.);

39) организовать «коллективное письмо» в «инстанции» против него;

40) пустить порочащий слух;

41) намекнуть во всеуслышание, что у этого человека-де «не все дома», что он «шизик»;

42) организовать «утечку» сведений о якобы «неэтичном» его поведении в семье;

43) демонстративно давать дорогу «наверх» его оппонентам или явным недругам;

44) задержать вызовами «на ковер»;

45) замучить «проверками»;

46) нагрять с комиссией;

47) подвергать непрерывно дисциплинарным санкциям;

48) начать копаться в биографии, вороша там «грязное белье» и ища уже там неблагоприятные следы;

49) кулуарно причислить его к сексуальным меньшинствам;

50) провести структурную реорганизацию с целью ликвидации должности;

51) уличить в финансовых нарушениях;

52) организовать «пропажу» из его стола или сейфа важного производственного документа;

53) подбросить в вышестоящую организацию компромат на него;

54) организовать поток обличающих анонимок;

55) устроить провокацию (скандал, драку, шумное выяснение отношений по поводу якобы похищенных чужих денег или вещей);

56) объявить обструкцию (бойкот), то есть начать делать изгоем;

57) опорочить всю его предыдущую деятельность какой-нибудь сочиненной нелепостью (например, обвинением в плагиате);

58) начать откровенно игнорировать со стороны руководства;

59) «измочалить» телефоном:

- организовать периодические звонки с «угрозами»;
- расклеить в городе листочки с номером его домашнего телефона с указанием предложения постыдных услуг (другой вариант: человек по этому телефону якобы назначен ответственным за сбои в коммунальном хозяйстве города);

60) писать его имя в кабинках общественных туалетов, снабжая соответствующим «грязным» комментарием;

61) публично объявить «сумасшедшим»;

62) организовать провокационное обследование его и двух-трех подставных лиц – для показной «объективности» – врачом-психиатром;

63) создать «клеящее» общественное мнение;

64) опубликовать в местной печати что-нибудь против него «горяченькое»;

65) методично травить и держать его постоянно, как говорится, под пистолетом;

66) разговаривать с ним только в пренебрежительном, полупрезрительном тоне;

67) в общении с ним иметь на лице такое выражение, как будто бы от него чем-то воняет;

68) поручить кому-то в коллективе говорить ему (но исключительно в форме неявного обращения) колкости, резкости, гадости;

69) ежедневно держать в стрессе;

70) организовать «протокол» его задержания в общественном месте в пьяном или ином непотребном виде;

71) вызвать к нему неуважение и отвращение у окружающих (мол, он и гонореей болел, и любит тайком заглядывать в окна женских общежитий; что он «бьет жену» и «выгнал родную мать из дому»);

72) сделать человека «белой вороной»;

73) делать так, чтобы никто не хотел работать с ним вместе;

74) создать ему противовес в виде слаженной и искусственной в интригах оппозиции (для этого подойдет любой выборный общественный орган);

75) нагло насмеяться над ним;

76) публично глумиться над тем, что для этого человека дорого и свято;

77) организовать заявление соседей (по месту жительства) о «неправильном» поведении в семье;

78) поссорить его с тем, кто его поддерживает;

79) жестоко и неожиданно расправиться с кем-то из тех, кто находится в его окружении;

80) устроить ему «стычку» с кем-то из лиц, не пользующихся уважением в коллективе, и таким путем еще больше «измазать» его;

81) организовать какую-нибудь «документальную» фальшивку с тем, чтобы этого человека, уже «придавленного», из «борца» превратить в «склочника»;

82) объяснять всем, что все его, так сказать, «возмущенное» поведение – следствие того, что ему, видите ли, указали на упущения по работе;

83) начать осуществлять (конечно же, якобы) то, что он предлагает, но так, чтобы еще больше дискредитировать этого человека;

84) открыто обвинить его в непрофессионализме или гражданской незрелости;

85) «устроить» (с прицелом под него!) внеплановую аттестацию или лицензирование (с заведомо известными результатами);

86) лишить его любимой им работы;

87) открыто говорить ему «пшел вон»;

88) отстранить от должности;

89) уволить «по статье».

Специальные способы:

1) Обвинить:

- в коррупции;
- в связях с мафией;

- в сексуальной непорядочности и развратных действиях;
- 2) разнообразно и многообразно дискриминировать;
- 3) дискредитировать «ученой» (в «научном» облачении) дезинформацией;
- 4) сфабриковать самые нелепые слухи;
- 5) избить;
- 6) покалечить;
- 7) объявить шарлатаном;
- 8) публично оскорбить;
- 9) подводить любые его действия под «амбициозность», «тщеславие», «заносчивость», «политиканство»;
- 10) дать пощечину;
- 11) вызвать на «суд чести»;
- 12) вызвать на дуэль;
- 13) сделать с человеком что-нибудь изощренно эдакое:
 - вывалить в перьях;
 - измазать дегтем;
 - написать похабные слова на стенах его дома;
- 14) «устроить» ему привод в милицию за то, что он якобы открыто «справлял нужду», оскорбляя своим видом и действиями общественную нравственность;
- 15) устроить ему погром;
- 16) искупать его, идущего на какое-нибудь срочное и ответственное мероприятие, в ближайшей речке;
- 17) втянуть:
 - в неприглядную историю;
 - в соучастие;
 - в «громкое» убийство;
 - в какой-либо надуманный скандал;
- 18) оклеветать кого-нибудь из членов семьи;
- 19) устроить ему изматывающий скандальный обыск или в офисе, или дома;

20) взять в заложники семью или кого-то из ближайшего окружения;

21) театрализованно «арестовать» на глазах соседей, сослуживцев, учеников;

22) поручить кому-то нанести ущерб его деловой репутации;

23) скомпрометировать «любовной связью»;

24) подбросить ему оружие;

25) подбросить ему наркотики;

26) устроить «исповедь» якобы изнасилованной им женщины;

27) «забрить» в солдаты;

28) кастрировать;

29) инфицировать воздух в помещении, где он бывает;

30) заразить тяжелой венерической болезнью или проказой;

31) довести его до инфаркта;

32) прервать дело, которому он отдал много лет жизни;

33) «повесить» на него судимость;

34) упрятать за решетку;

35) под любым предлогом спровадить на пенсию;

36) «сделать» замешанным в уголовном деле;

37) дисквалифицировать;

38) «отозвать»;

39) вывести из рядов;

40) публично сжечь написанные им книги;

41) информационно заблокировать;

42) предать забвению;

43) внести в черный список;

44) подвергнуть «гражданской казни»;

45) подвергнуть церковному осуждению и анафеме;

46) урезать в правах;

47) объявить ему «священную войну»;

48) выслать из столицы;

49) выслать за пределы страны;

50) лишить гражданства;

- 51) лишить званий и наград;
- 52) конфисковать имущество;
- 53) «обвинить» в неуплате налогов;
- 54) устроить кампанию гневного обличения в средствах массовой информации;
- 55) инспирировать «митинги протеста» с требованием к властям «принять меры»;
- 56) начать ущемлять семью;
- 57) лишить права работать по специальности;
- 58) обвинить в государственной измене;
- 59) приписать ему участие в массовых репрессиях или терроризме;
- 60) осквернить дорогие ему могилы;
- 61) организовать в средствах массовой информации «порочащие» свидетельства очевидцев тайных дел;
- 62) устроить «предупредительное» покушение;
- 63) взорвать или сжечь его дом;
- 64) обанкротить банк, где он хранит свои сбережения;
- 65) разбить его семью;
- 66) дать ход уголовному делу по заявлению его секретарши о якобы имевших место сексуальных домогательствах с использованием служебного положения;
- 67) «подбросить девочку», заснять все на кассету и начать шантаж с угрозой прокрутить «фильм» по телевидению;
- 68) созывать время от времени «изобличительные» пресс-конференции;
- 69) снабдить непристойной кличкой;
- 70) начать изобличать подчиненных ему людей в незаконных действиях и грубейших профессиональных ошибках;
- 71) коверкать фамилию, оговариваться при произнесении имени или отчества;
- 72) обеспечивать специально подобранной группой народа показ критикующих плакатов и скандирование шельмующих лозунгов,

а также ревов-призывов: «Позор!», «Долой!», «В отставку!», «Требуем суда!» и т. п.;

73) имитировать его похороны;

74) организовать по всей стране кампанию митингов всеобщего осуждения и презрения;

75) «заочно» приговорить к смерти;

76) опубликовать как бы вскользь «мнение» известного специалиста по маниакальным психозам и шизофрении с намекающим прицелом на этого человека;

77) направить его на принудительное психиатрическое лечение;

78) подвергнуть медленному отравлению (свинцом, мышьяком, ртутью);

79) подвергнуть его мозг разрушительному действию психотропных средств;

80) организовать «заказное» убийство;

81) устроить авто– или авиакатастрофу.

Этот жестокий список П. С. Таранова, разумеется, не является инструкцией или подталкиванием именно к таким действиям. Он особо интересен совершенно иным: многие из этих приемов могут быть катализаторами для изобретения позитивных направлений влияния. Возможен и такой особый шаг, когда используются абсолютно противоположные приемы (превращенные в поощрения), а потом человека неожиданно лишают подобных поглаживаний. В любом случае инженеру отношений такой перечень может быть профессионально интересен просто как трамплин для разных направлений коммуникативного творчества.

Прием № 319. Мой любимый прием

Одним из наиболее ярких и эффективных вариантов ответа на клиентские вопросы о наших конкурентах является прием, который можно было бы назвать вот так: «Похвалить конкурента так, чтобы он уже не поднялся!»

Технология: выискиваем в продукте или сервисе конкурента такое качество, которое вопрошающего клиента должно раздражать, и расхваливаем его.

Если всех уже достала агрессивная реклама нашего конкурента:

– О, у них замечательная фирма. Чего стоит одна реклама!

Если людей раздражает лукавость их тарифов:

– О, это творческие ребята! Это ж надо – так тонко продумать тарифную политику!

Если общеизвестно их жесткое отношение к клиентским претензиям:

– Молодцы! Сильная фирма! Они даже смогли дисциплинировать свою клиентуру!

Вот еще один пример из тренерской практики. Клиент говорит:

– Мне нужен тренинг по манипуляциям. Я слышал, что N из Муходранска тоже этим занимается?

– О, это суперспециалист! Вы знаете, в прошлом году как-то сидели с ним в кабаке. N показывал мне свою знаменитую тетрадку, в которую он записывает все свои приемы жестких манипуляций из собственных продаж. Он собирается ее издать, дав настоящие имена людей и компаний. И там это у него все с таким юмором записано!

Больше вопросов об этом N нет...

Когда-то в период работы агентом я с полгода провел на телефоне, не вылезая из кресла и занимаясь очень прибыльным, но однообразным перехватом рекламодателей из деловой газеты

«Б» в общественно-политическое городское издание «В». Газета «Б» в тот год только стартовала и, экономя бумагу, давала прайсовые строки своих рекламодателей очень мелко – каким-то четырехпунктовым кеглем. Все мои телефонные спичи были идентичны:

– Здравствуйте! Я хочу переманить ваши рекламные интересы из «Б» в «В»!

Отвечали на это стандартно:

– Нет! Нам там все нравится!

– Ну так мне ведь там тоже все нравится. И я тоже люблю это издание. Очень удобная, структурированная информация. Кстати, я ведь и звоню вам сейчас именно по газете «Б». Я ее даже выписываю. Очень легко и приятно ориентироваться в колоссальном цифровом массиве, четкая рубрикация. Я именно из-за «Б» специально и постоянно держу на столе мощную минералогическую лупу на большом чугунном штативе!

После этого я держал паузу, которую прерывал всегда голос с противоположного конца телефонного провода:

– Ну да, вообще-то у них действительно мелкогато. Так, а что там у вас?

Все! Они готовы говорить о моем предложении, и они уже твердо знают, за что они не любят жадное издание «Б»!

Играем с товаром

Прием № 320. Расширь ассортимент

Традиционный работающий аргумент, который может быть адресован посреднику, – это обыгрывание расширения ассортимента. Не мне вас учить, как этим аргументом пользоваться!

Прием № 321. Маневр предложением

Хорошо, если, не теряя контакта, мы можем сманеврировать нашим предложением и все-таки использовать установленное знакомство. Может быть, взять на себя роль консультанта или вместо принтеров предложить расходники.

Понятие «товарных цепочек» можно представить не только как ряд товаров, которые агент на протяжении долгого времени меняет и благодаря этому удерживается на одной клиентской группе, но и как спектр товаров, которые мы предлагаем один за другим в случае клиентских отказов. В принципе, можно продумать достаточно безотказный спектр – так, чтобы хоть какую-то покупку у нас сделал каждый. Тут важно только учесть совместимость предлагаемых продуктов и не пытаться в один ряд затолкнуть оргтехнику, специи, бульдозеры и носки...

Прием № 322. Отстройка

– Так оно у тебя совсем не такое!

В этой фразе – весь смысл трюка. Надо потрудиться и доказать, что твой продукт катастрофически отличается от того конкурентного продукта, который сегодня использует твой потенциальный клиент.

По каким параметрам можно провести отстройку?

- Свойства – мощность, скорость, быстрое действие и т. д.
- Возможности.
- Дизайн.
- Мода.
- Новизна.
- Производитель, его репутация и даже национальная принадлежность.
- Репутация и отношение поставщика.
- Сервисный комплекс.
- Скидки и дополнительные прелести поставщика.

И так далее!

Прием № 323. Под крылом

Иногда путь к перехвату чужого клиента лежит через промежуточный этап, в течение которого мы тихо поставляем товар, полностью оторванный от главной темы нашей конкурентной борьбы.

За время промежуточного этапа мы успеем осмотреться, притереться, углубить отношения.

Так с поставок чего «левого» мы начнем путь к полному завоеванию клиента?

Прием № 324. Помочь избавиться

– Сдай то, что у тебя есть, и возьми у меня!

Эта фраза может показаться абсурдной. Но почему не зарабатывать абсурдами?

Продаю автомобильную резину. Мне клиент говорит:

– Жаль, что ты поздно пришел. Я уже купил резину у другого.

Начинаю щупать:

– То есть ты мог бы у меня взять?

– Да мог бы. У тебя дешевле. Но куда я дену то, чем запасся?

– А у кого ты взял?

– У «Него».

– А у «Него» ты еще что-то обычно покупаешь?

– Аккумуляторы.

– А если я с «Ним» договорюсь, что ты ему резину сдашь обратно, а на сумму на 10 % больше возьмешь у него аккумуляторы, согласишься?

– Мне все равно.

Сдаю «Ему» его резину, беру у «Него» на 110 % этой суммы для клиента аккумуляторы (с моими 8 % агентских) и продаю клиенту

мою резину. И вас еще удивляет то, как некоторые умудряются продать все что угодно? Надо думать!

Прием № 325. Принимаем старье

Купить у клиента его старый принтер ради того, чтобы он купил новый у нас, может быть очень прибыльным делом.

И больше – ни слова комментариев по этому пункту!

Прием № 326. Подскажу, как избавиться

Это бесплатная и совсем легкая модификация двух предыдущих приемов – просто обещание или реальная помощь клиенту в избавлении от того, чем он пользуется сегодня.

Это вполне может быть особым и весьма прибыльным бизнесом – помощь в том, как *избавиться*.

И у нас с вами есть много вещей, за избавление от которых мы вполне могли бы и заплатить.

Прием № 327. Обрети свободу!

Хороший мотив! Люди любят иллюзию свободы даже тогда, когда за нее приходится платить явно лишнее.

Если у клиента складывается впечатление, что нынешний поставщик его закабалит, это толкает его на поиск альтернатив. И тут главное для нас – оказаться поблизости.

Прием № 328. Впрок, про запас

Запас карман не тянет...

Усиление «мотива запаса» можно реализовать запугиванием:

- «потом не будет»;
- «потом подорожает».

Иногда успеха можно добиться, подбрасывая клиенту идеи о том, как можно хранить избыточные запасы. Кстати, их иногда можно хранить и на наших складских площадях. Разумеется, за отдельную плату.

Прием № 329. Продать ради наших «расходников»

Если мы торгуем картриджами, то нам выгодно сделать так, чтобы клиент обзавелся соответствующим принтером.

Если мы торгуем газом, то нам выгодно, чтобы клиент отказался от печного отопления.

Если мы торгуем бензином, то нам выгодно пересадить клиента с коня на авто.

Вывод: нам нужно напустить на нашего потенциального клиента тех торговцев, которые продадут ему то, что потребует нашего обеспечения «расходниками».

Для чего является «расходником» ваш продукт? Ах, у вас не «расходники», у вас, видите ли, колбасы! Так сделайте так, чтобы его магазин обзавелся колбасным отделом! И не надо больше прикидываться, что универсальные технологии продаж не для вас!

Прием № 330. Вынуждающие обстоятельства

Предыдущий прием можно назвать частным случаем общей стратегии, когда мы таким образом воздействуем на среду обитания нашего клиента, что сменившиеся обстоятельства вынуждают его покупать у нас. Но нас сейчас особо интересуют ситуации, в которых подобные действия помогут преодолеть клиентское сопротивление насыщения.

Почему не подставить ему таких покупателей, которых ему станет стыдно принимать в офисе с его старой мебелью?

Почему не обеспечить ему такой заказ, что он будет вынужден приобрести у нас новое оборудование?

Почему бы не втянуть его в компанию, где пользоваться сервисом его сегодняшнего поставщика (одежды, драгоценностей, автосервиса) считается дурным тоном?

Почему бы вам не придумать ход, который подойдет именно для вашего бизнеса?

Подкуп

Прием № 331. Лобовой запрос условий

А почему бы вам, оказавшись в тупике, не задать клиенту-отказнику лобовой вопрос о тех условиях, при которых он сменит прежнего поставщика на закупки у вас? Вот так в лоб и спросить:

– Родной, что я должен сделать для того, чтобы ты стал покупать у меня?

Разумеется, нет смысла это делать тогда, когда уже само клиентское возражение содержит условия его предательства прежнему поставщику:

– Вот если бы ты сбросил цену...

– Вот если бы ты изменил условия...

– Вот если бы упростил агрегат...

– Вот если бы ты тоже взялся обеспечивать рекламную поддержку...

Стоп! Но если в клиентских речах есть все это, то какое же это сопротивление насыщения? Это или ценовое, или сопротивление техническому решению или коммерческим условиям, или... Значит, мы ошиблись в диагнозе!

Прием № 332. Дать

Кроме всех тех аспектов приема «Дать», которые мы уже рассматривали, нужно добавить пару новых нюансов.

Когда работаешь с сопротивлением насыщения, частенько придется бороться не столько за то, чтобы он взял некий продукт у нас, сколько за то, чтобы навсегда избавился от продукта конкурентного. А это, как до сих пор говорят в Одессе, две большие разницы, или полные четыре маленькие!

И второе.

Прекращение клиентом работы с его прежним поставщиком всегда требует особых усилий по «очеловечиванию» нашего «романа». Мы должны в короткий срок дать ему все то, что у него было с нашим конкурентом за долгие годы их партнерства. Здесь многому можно научиться у тех, кого брошенные старые жены называют «хищницами» и «разлучницами».

Прием № 333. Взятка переговорами

Да, инструментом подкупа могут быть даже переговоры.

Приучи клиента к тому, что даже ни чему его не обязывающие переговоры мы предпочитаем ради него проводить на Канарах, и он очень скоро забудет своего предыдущего поставщика!

Прием № 334. Клубная взятка

Клуб, созданный нами как продолжение наших продаж, вовсе не обязан быть клубом наших клиентов.

Попробуйте пойти дальше!

Создайте для ваших клиентов клуб их клиентов.

Если таким образом вы приложите руку к стимулированию продаж своей потенциальной клиентуры, то у вас будут не только покупать – вас будут просто носить на руках!

Соппротивление эмоционального характера

Описание

В большинстве случаев за этой бедой – явно выраженная промашка продавца, точнее, ошибка предложения (предложили не *то* или не *так*).

В отличие от Шнаппауфа мы не станем относить к этому типу сопротивление, обусловленное неподходящим временем, местом или формой предложения, – для этого мы введем и опишем сопротивление ситуативного характера. А те удары клиента, которые связаны с персональными претензиями к персоне продавца и его подходам к конкретному клиенту, мы выделим в группу персонального сопротивления.

Все ситуации, в которых клиент ссылается на некие слухи, в сопротивлении эмоционального характера останутся, и объяснение этому мы с вами найдем.

Тут работают затаенная обида, скрытая враждебность или предубеждения клиента.

В любом случае при подозрении на диагноз «эмоциональное сопротивление» первым делом стоит удостовериться, не завязана ли бурная реакция клиента на несоответствие наших персональных особенностей, качеств, свойств клиентским стереотипам. Этим мы в очередной раз проверяем, действительно ли имеем дело с эмоциональным сопротивлением или это все-таки сопротивление, названное нами контактными.

Напоминаем: контактное сопротивление выделено нами в отдельную группу только потому, что используемая классификация возражений является контралгоритмической. Только особый набор инструментов противодействия заставляет обособить контактное противостояние, хотя по своим проявлениям оно может быть абсолютно идентичным сопротивлению эмоциональному!

Если в работе с контактным сопротивлением мы делаем ставку в большей мере на превентивные меры, то здесь основные инструменты служат снижению «температуры» купли-продажи.

Наилучший способ в маневре клиентским сопротивлением – подтолкнуть его к отходу от эмоций в сторону сопротивления изменениям.

Чаще всего за эмоциональным перегревом стоят классические темы-конфликтогены – проблемы:

- расовые;
- национальные;
- религиозные;
- конфессиональные;
- политические;
- «чужих денег» (чужой успех или неудача);
- идентификации спортивной, клановой.

Примеры

- «В любом случае ваши продукты слишком дороги. К тому же ваша фирма не на слуху. Я предпочитаю других поставщиков».
- «Вы слишком высокого мнения о себе, это видно даже по условиям договора».
- «Вы слишком велики. Мы предпочитаем более скромные и мелкие фирмы. Их сотрудники дадут нам консультацию, учитывая индивидуальные особенности, могут выполнить и особый заказ».
- «Вы региональная фирма. Мы предпочитаем работать с брендами».
- «Ваш центральный офис далеко. Мы предпочитаем какую-то региональную фирму».

Противодействие

Самое главное

За проблемой, которая возникает, если не использован прием «Нет – доказательствам!», – максимальное число погубленных продаж. Это заставило нас выделить в особую группу единственный, но важнейший принцип.

Прием № 335. Нет – доказательствам!

Представьте свадьбу.

Гуляет народ, молодым от этого «горько». В общем, весело!

Среди гостей – разный люд: коммерсанты, педагоги, воры, прокуроры и маринисты. И только один гость – физик-ядерщик. Подумайте, какова вероятность того, что кто-то из гостей подойдет к нему с вопросами по нейтринной аннигиляции?

Правильно. Эта вероятность равна нулю.

Но если среди гостей сидит православный батюшка, то между четвертой и восьмой, кто-то подойдет и спросит:

– Отче, в натуре, скажи, Бог есть? Тока ка-а-анкретна!

Поэтому будущих батюшек еще в духовной семинарии учат тому, что если тебе приходится иметь дело с человеком, опьяненным спиртным или эмоциями, что в принципе одно и то же, то лучше скажи:

– Сын мой, приходи завтра.

Пытаться что-то доказать человеку, которым владеют эмоции, – это дело для камикадзе!

Известно, что одно из полушарий нашего мозга контролирует эмоции, второе – разум. Когда человека охватывают эмоции, то полушарие, которое контролирует разум, просто отключается. То есть у твоего собеседника просто нет инструмента, способного работать с твоей логикой.

Главное при встрече с эмоциональным сопротивлением – не пытаться ничего доказывать на уровне логики, на уровне рации.

Наибольшее количество погубленных продаж убито именно ошибкой работы логикой против эмоций!

– Что это ты мне предлагаешь?!

– Вы знаете, это замечательные фигастеры.

– Да какие они замечательные?! Черт знает что!

– Они очень качественные. У нас есть сертификат.

– Да я сам тебе любой сертификат нарисую!

– Нет, на выставке...

– Что значит «нет»?! Я что – неправ? Я что – дурак?! Сопляк, да как ты со мной разговариваешь?!

– Я просто хотел сказать, что на прошлогодней выставке жюри...

– Да все эти твои жюри – гомики, воры и кэгэбисты!

Пусть не совсем так, но результат столкновения эмоций и логики – это всегда скандальная и триумфальная победа эмоций.

Правило номер ноль – при встрече с эмоциями спрячь свою логику в футляр ума!

Работать с помощью убеждения – нельзя. А как можно?

Охлаждение

Путь к охлаждению эмоций клиента часто лежит через этап скрытого втягивания потенциального клиента в процесс знакомства, общения.

Прием № 336. На разговор

Можно вызывать клиента на разговор вопросами.

- А почему?
- А за что?
- А почему так вышло?
- Почему так сложилось?
- Не могли бы вы мне объяснить это подробнее?
- Я не очень хорошо понял. Так вы говорите, что...
- Значит, получается, что...

Прием № 337. Сочувствие

Клиентские эмоции заслуживают нашего сочувствия и сопереживания

– Чем лучше всего выразить сопереживание на кладбище? – печально интересуется у группы бизнес-тренер.

- Молчанием.
- Тихим «Крепитесь...».
- Тихим «Все там будем...» (группа нервно смеется).
- Руку пожать.
- По плечу похлопать...

Я соглашаюсь:

– Да, можно и молчать, и сказать что-то тихо, участливо, и прикоснуться... А как нам перенести этот скорбный опыт на практику бизнеса? Ну, по крайней мере, прикосновения нужно отбросить: слишком много в коммерции по-здоровому брезгливых людей. Но зато мы можем принять совет Ю. Семенова, вложенный им в уста Штирлица: «Издавайте социальные звуки». Да, наши «хы» и «мннн» могут быть уместны и хороши. Они часто уместнее слов. Так происходит потому, что слова всегда несут ту смысловую

нагрузку, которую мы в них закладываем. А вот «социальные звуки» наш собеседник волен интерпретировать по-своему – так, как это хотел бы услышать.

И, разумеется, иногда нужно просто уйти. Поставить крест на сегодняшнем разговоре. Уйти хотя бы для того, чтобы встреча с нами не ассоциировалась с чем-то дурным.

Вы ведь уже знаете, что среди профессий Деревницкого есть и журналистика. Зимой 1987-го я работал корреспондентом маленькой «районки» в Магаданской области. Она называлась... ну пусть «Маяк Севера». Зачем нам сегодняшними историями терзать реальную газету, реальный поселок и реальных людей? Однажды нужно было взять интервью у директора местного рыбозавода. Кажется, ко Дню рыбака. В кабинете... ну пусть Степана Петровича... было как-то мрачно. Среди бумаг на столе мой наметанный взгляд выхватил свежий исполнительный лист. Знаете эти бумажечки? Что делать? Разве можно интервьюировать человека? Только пробормотать: «Я как-нибудь в другой раз зайду...» – и, тихонько пятясь, выйти за дверь.

Зато когда через пару дней я вернулся!.. Степан Петрович кричал:
– Машка! Чаю нам!

Северный «чай» да на рыбозаводе – это, конечно, с икорочкой, с водкой. Степан Петрович благодарил:

– Спасибо тебе, что позавчера не стал мне душу раздергивать!

Иногда сопереживание может быть лукавым. С двойным дном. Но это уже элемент антипереговорных технологий. Так, оператору мобильной связи можно пособлезновать:

– Ох, а еще обещают этот передел частот...

Импортеру можно подпустить:

– Слышали о новых акцизах? Да уж наверняка слышали...

Кстати, что скажет вам в ответ на это партнер, играющий по-белому? Наверняка:

– Слушай, не травми душу. Не сыпь соль на раны.

А вот профессиональный манипулятор станет доказывать, что ему совсем не больно, что у него все схвачено и что какой-то там передел частот – это для него вовсе не больная мозоль. То есть коварное сопереживание можно использовать и как проверку: а не играет против меня искусственный манипулятор?

Но и «белое» сопереживание – тоже сильный прием.

Прием № 338. Джиу-джитсу

Помните: «падающего толкни, нападающего тяни»? Правильно, это принцип джиу-джитсу.

Что нужно атакующему?

Правильно! Ему нужно, чтобы его атака нашла противника и чтобы удар попал в цель.

Если атакующий кулак уходит в пустоту или в вату – атака захлебывается. Поэтому жесткая позиция – это наихудшее, чем можно отвечать на жесткий эмоциональный удар.

– Я понимаю, что вы не хотите работать с малоизвестными фирмами.

– Я понимаю, бродячие торговцы всех уже давно достали...

– Я понимаю, Горбачев нас обобрал, лишил всех сбережений...

Такие фразы делегируют инициативу, и следующий ход вынужден делать наш оппонент. В большинстве случаев с каждым следующим ходом он подбрасывает нам ценный фактаж^[44], который помогает и понять его состояние, и обыграть дополнительную информацию в наших дальнейших переговорах.

Логическим продолжением этой техники является метод «ни рыба ни мясо».

Прием № 339. Ни рыба ни мясо

Суть этого приема мы изложим обильной цитатой из Рудольфа Шнаппауфа.

Обычно целесообразнее по-настоящему уверенно владеть эффективным методом опровержения возражений, чем знать приблизительно несколько методов и использовать их, не набив руку. Самый простой, универсальный и эффективный способ ответа на возражения предусматривает следующие условия.

1. Проявите понимание к сомнениям и колебаниям партнера и выразите его на словах.

2. Рассмотрите проблему под другим углом зрения, приведите новые аргументы, стремясь мягко изменить точку зрения партнера. Создайте условия для того, чтобы он сам признал ошибочность своего мнения и исправил его! Воздерживайтесь от прямых противоречий. Вместо этого давайте толчок проявлению альтернативных мыслей.

Этот очень разумный и способствующий укреплению делового контакта, а значит, и стимулирующий продажу способ ответа на возражения часто ошибочно называют методом «да, но...». Это опасное заблуждение, так как оно не учитывает правило, которое нужно обязательно соблюдать при отражении возражений:

Избегайте слова-раздражителя «но», поскольку при его использовании у клиента сразу возникает ощущение, что вы ему противоречите.

Возможно, вам будет легче вспомнить об этом правиле, если я назову описываемый прием методом «ни рыба ни мясо».

Примеры использования метода «ни рыба, ни мясо»:

Клиент	Продавец
Управление процессом слишком сложное!	Я понимаю, что вы заинтересованы в том, чтобы процесс управления был проще. Поэтому именно вам я рекомендую графическую операционную среду вместе с уже известной вашим сотрудникам простой системой управления. Вас интересует это ценное расширение, которое в конечном счете будет полезно вашим клиентам?
Затраты труда на моих сотрудников слишком велики!	Я вас прекрасно понимаю, вы хотите сократить объем работы своим сотрудникам? (Пауза, позволяющая клиенту ответить)
Да, точно (наконец нашелся хоть один, кто меня понимает)!	Тогда вы попали в нашу фирму точно по адресу. Вы можете воспользоваться услугами наших опытных специалистов, которые окажут вам всемерное содействие в выполнении этих работ

Прием № 340. Вместо «Да, но...»

Чем потенциально опасен метод «да, но...»?

Этот метод изначально категоричен.

Я взял себе за правило, – говорил Бенджамин Франклин, – вообще воздерживаться от прямых возражений на высказанное кем-либо другое мнение и от каких-либо категорических возражений и утверждений со своей стороны. Я запретил себе употребление таких слов, содержащих в себе категорические нотки, как «конечно», «несомненно» и т. п., и заменил их в своем лексиконе выражениями: «представляю себе», «предполагаю», «полагаю, что это должно быть так или этак» или «в настоящее время мне это представляется таким образом». Когда кто-нибудь утверждал нечто, безусловно, ошибочное с моей точки зрения, я отказывал себе в удовольствии решительно возразить ему и немедленно показать всю абсурдную сторону его предположений и начинал говорить о том, что в некоторых случаях или при определенных обстоятельствах его мнение могло бы оказаться правильным, но в данном случае оно представляется или кажется мне несколько несоответствующим и т. д. Вскоре я убедился в пользе этой перемены в манерах, разговоры, в которых я принимал участие, стали протекать значительно спокойнее. Скромная манера, в которой я стал предлагать свои мнения, способствовала тому, что их стали принимать без возражений. Сделав ошибки, не отказывался исправлять их и не оказывался в столь прискорбном положении, как раньше, и, будучи первым, гораздо легче брал верх над ошибочным мнением других тем, что приписывал самому себе их ошибки.

Подобная манера, которую поначалу усваивал не без некоторого насилия над своей неестественной склонностью, со временем стала столь необременительна и столь привычна для меня, что, наверное, за все последующее пятидесятилетие никто не слышал, чтобы

из моих уст прозвучало какое-либо заявление в непререкаемой форме.

И именно этой привычке (после того как она стала неотъемлемой частью моего характера) главным образом обязан тем, что мое мнение так рано приобрело вес среди моих друзей-сограждан при обсуждении новых или изменении старых общественных установлений и столь значительным оказалось мое влияние в общественном совете, когда я стал его членом. Я так полагаю, ибо был весьма скверным оратором, начисто лишенным красноречия, подверженным частым колебаниям при выборе слова, с трудом говорящим на правильном языке, и тем не менее в большинстве случаев мне удавалось отстоять свои позиции.

Применяйте аргументацию в стиле дзюдо: «да, и...»

Она поворачивает негативную силу возражения в то направление, которое важно для вашей аргументации.

«Да, и... это для вас важный момент...это действительно должно быть решено...это необходимо...это выгода, к которой вы стремитесь...и этого затруднения вы хотите избежать...вы хотели бы, чтобы эта проблема была разрешена...это условие должно быть создано»^[45].

Прием № 341. Расширенные комментарии

Если причина эмоционального всплеска неясна, то дополнительная информация нам нужна как воздух. Ее могут дать те расширенные комментарии, которые мы пытаемся выбить из клиента.

- А почему вы пришли к такому мнению?
- Что вы имеете в виду, когда говорите...
- То есть вы действительно полагаете, что...

Прием № 342. Выслушать

Вот они, основные правила профессионального слушания.

- Перестаньте говорить.
- Помогите говорящему раскрепоститься.
- Покажите говорящему, что вы готовы слушать.
- Устраните раздражающие моменты.
- Сопереживайте говорящему.
- Будьте терпеливым.
- Сдерживайте свой характер.
- Не допускайте споров и критики.
- Задавайте вопросы.

А вообще-то эта тема настолько емкая и обширная, и мне столько раз доводилось об этом писать, что здесь я предпочту сослаться на мою предыдущую книгу «Охота на покупателя»[\[46\]](#).

Прием № 343. Толерантность

Вызовите ощущение и активно продемонстрируйте, что клиент вправе испытывать антипатии и иметь неблагоприятное мнение.

Позвольте клиенту воспользоваться своим правом дать волю чувствам.

Атака клиентских прав – наихудшее, что может предпринять продавец.

Степень толерантности как свойство переговорщика одновременно является показателем степени его профессионализма. Демонстрировать терпимость к позиции оппонента – этому специально учат, и этому стоит учиться!

Клиент заявил:

– Твой товар – дерьмо!

Сможете ли вы совладать с собой и спокойно «присоединиться» к его точке зрения?

– Да я и сам понимаю, что дерьмо. Вот уже шестой год продаю и все удивляюсь, ну зачем его люди покупают?

Прием № 344. Описать эмоции

Этот прием описан нами в «Ценовом сопротивлении». Как нельзя более он уместен и здесь.

Получив эмоциональный выпад, можно очень эффектно сыграть, описав те встречные эмоции, которые возникли или якобы возникли у нас в ответ на шаг оппонента.

Это позволяет и снизить его агрессию, и выиграть время.

– Прохор Порохович, вот когда вы на меня так закричали, я аж испугался. Ну, думаю, пропал я совсем. И вот сейчас я пытаюсь справиться с этой оторопью и...

Это можно выполнить и не сразу, а спустя некоторое время, как описано в следующем приеме.

Прием № 345. Принятие правил

Слишком многие преуспевающие предприниматели привыкают при знакомстве устраивать своеобразную проверку. Часто даже до обсуждения возможных направлений партнерства. До – потому, что искушенные опытом люди знают: найти, на чем можно сварить общую кашу, можно всегда. Но это получится только тогда, когда интуиция дала добро: «с этим парнем дело иметь можно».

Однажды мне довелось наблюдать замечательную пикировку двух деловаров, съевших по собаке на партнерских переговорных комбинациях. Было это так.

Есть у меня хороший знакомый – Роман. Карьеру инженера-электронщика он сменил на карьеру электронщика-

предпринимателя почти сразу после пресловутой перестройки. С тех пор благополучно сидел на конверсионно-околооборонной тематике.

Вы ведь помните, как работала советская оборонка? Связями комплекса проросли все республики. И вот теперь, после развала Союза, хорошая игра на старых ниточках, но теперь уже не в гонке вооружений, а на разоружении, кормила многих умных людей.

Однажды мой знакомый позвонил и попросил:

– Выручай. Мои все – кто в командировках, кто в отпусках. А у меня встреча с замминистра обороны (он назвал одну из бывших азиатских республик Союза). Но одному туда идти нельзя. Понимаешь, Восток – дело тонкое. Нужна свита. Составишь компанию?

– Без проблем.

На следующий день мы вместе стояли под их азиатским посольством. Минута в минуту выехал очень длинный черный лимузин. Такой длинный, что мимо нас он ехал очень долго. Одно из окон тонированного стекла оказалось напротив Романа. И чуть-чуть приспустилось. На два пальца. И блестели два уголька. Мы могли ожидать того, что из лимузина к нам кто-то выйдет, но услышали только неожиданно бодрый голос:

– Мы рассмотрели ваши предложения. Мы с ними согласны. Мы будем с вами работать. И первым шагом нашей доброй воли во имя нашего сотрудничества будет уже завтрашняя поставка вам десяти вагонов нашей превосходной поваренной соли.

Вы не ослышались. И это не опечатка. После изучения коммерческого предложения одной переговорной стороны о сотрудничестве в производстве чипов и каких-то электронных микросхем вторая переговорная сторона с энтузиазмом известила о том, что откликнется на предложение немедленной поставкой соли.

Я думал, что Роман хоть как-то выразит свое удивление. Это был невероятно язвительный и, в общем-то, веселый человек, который

не смог сдержать свой характер. Но вместо злой шутки по поводу партнерского шага он поддержал игру:

– Мы благодарим вас. Мы рады, что наши предложения находят ваши и поддержку, и немедленный отклик. И потому уже завтра же мы с удовольствием ответим на проявленную вами добрую волю немедленной отправкой вам десяти вагонов украинского чернозема.

Угольки за тонированным стеклом мигнули.

После ответа Романа я ждал уже лишь одного – того, что стекло сейчас поднимется на те два пальца, на которые оно только что приспустилось, лимузин тронется и медленно уедет. Но этого не произошло. И хотя стекло действительно поднялось и скрыло угольный блеск восточных глаз, лимузин не уехал.

Открылась дверь. Вышел не слишком рослый, но очень плотный крепыш в богатых погонах. Он улыбался нам, и особенно Роману. Пожал ему руку и сделал приглашающий жест:

– Я буду рад пообщаться с вами в более уютной обстановке, – и пригласил нас в посольство...

Я полагаю, что это действительно была проверка: а как будущий партнер умеет держать удар? а не сорвется ли? а не впадет ли в истерику? И когда был получен положительный результат, продолжение разговора оказалось возможным.

Зачем, для чего это было предпринято?

Ну-у-у, во-первых, Восток – действительно дело тонкое.

А во-вторых... Ну разве не важнее информация, полученная обоими партнерами в такой переговорной увертюре, чем та, которая могла быть получена при старте по схеме «как надо»?

Прием № 346. Тормоз человечности

Если клиент эмоционально и жестко реагирует на наше предложение, то это еще не значит, что его агрессия адресована *нам*. Иногда нас выручает возможность привнести в контакт какую-то человеческую живость.

Действительно, стоит нам почувствовать нечто нечеловеческое – мы ищем бегства от продавца. Стоит ему зацепить нас хоть какой-то «человечинкой» – мы таем и тянемся к нему. Впервые я до этого додумался в 1992 году.

Тогда я работал вольным рекламным агентом на «Посредник», на «Комсомолку», на другие издания. В работу втянулся, но смириться с коренным изменением судьбы еще не успел. И каждую пятницу, чтобы компенсировать понесенные душевные траты, грузил в багажник рюкзак, веревки, котелок и уезжал на скалы в Денеши^[47]. Тянуло не столько полазить, сколько просто оторваться от новой жизни и полечиться суррогатом старой...

И однажды, когда я уже погрузил «шестерку», когда уже был в выгоревшей брезентовой паре и в растоптанных вибрамах^[48], меня буквально на пороге квартиры остановил клиентский телефонный звонок:

– Александр Анатольевич, к нам нагрянула налоговая, срочно нужны акты выполненных работ по всем нашим заказам. Можете привезти?

Ну что было делать? Переодеваться и снова (вечером пятницы!) вписываться в костюм и повязывать галстук – одна мысль об этом была невыносимой. И я рискнул отправиться к моему старому заказчику без фрака. То есть в той самой брезентовой паре, на левом колене которой был хорошо заметный след от борща, на правом – машинное масло, левый рукав пригорел у костра, а правый был просто малость оборван.

Вы догадываетесь, что охрана позволила мне пройти не сразу, а лишь после утомительной процедуры опознания, а клиент и вся его свита от потрясения забыли даже о неприятностях, принесенных налоговым инспектором:

– Анатолич, это вы?! Да как же вас, кроме работы и сочинительства, хватает еще и на такой веселый отдых?!

После этого случая, как поется в песне А. Городницкого, «каждую пятницу, лишь солнце закатится», я перед выездом из города стал заезжать к кому-нибудь из старых или даже еще не состоявшихся клиентов и приглашал на скалы или в леса. Это было невероятно эффективно для сближения!

Прием № 347. Восторженный возврат

Если мы потерпели фиаско и были вынуждены бежать с поля боя, то это не значит, что у нас более нет повода вернуться. Возможно, наилучшим поводом может быть именно случившееся поражение. Мы можем спустя неделю вернуться в его кабинет:

– Ох, и выдрали ж вы меня в прошлый раз, Адольф Виссарионович!

Как вы понимаете, такой ход становится своеобразным «подмазыванием». Разве столь редки в сегодняшнем мире бизнеса такие фигуры, которые за признание их диктаторских талантов готовы заплатить по особым тарифам?

Подобные повторные визиты хорошо сочетать с открытыми или завуалированными «консультациями». То есть у подмазанных диктаторов надо просить совет. И если в будущем мы многократно повторяем свои благодарности за преподанные уроки, то нас станут выгодно отличать от всех прочих поставщиков. Чему научит вас такой Адольф Виссарионович – не имеет значения: манерам, азам экономики, личным продажам или тому, как «восторженно возвращаться».

Прием № 348. Дрейф в «изменения»

Очень редка, но вполне возможна вероятность трансформации эмоционального сопротивления в сопротивление изменениям.

Легче всего удаются такие шаги после того, как с помощью разрыва шаблонов или какого-то эффективного «стоппера» сможем заставить клиента успокоиться и обратиться в слушателя. Поэтому стоит воспринимать и саму схему этого приема: шок плюс перевод оппонента к иному виду сопротивления.

Присоединение

Если «мы с тобой одной крови», то почва уходит из-под ног мистера Конфликта. На обнаружение или фальсификацию чувства общности направлены приемы группы «Присоединение».

Прием № 349. Демонстрация понимания

Попытки понять эмоции клиента иногда приводят к коренному изменению стиля продаж.

Если мы так потрудились, что ухитрились понять эмоции нашего собеседника, то такой труд не должен пропасть: мы должны продемонстрировать состоявшееся понимание.

Если мы не смогли понять клиента, то при наличии элементарных актерских навыков стоит хотя бы сделать вид, что мы понимаем. А при отсутствии элементарных актерских навыков в продажах делать нечего.

Прием № 350. Да!

Всеми силами ищем повод в ответ на какой-то из высказанных клиентом тезисом громогласно воскликнуть: «Да!»

Попытайтесь подтвердить хоть какие-то его слова:

– Да, такое мнение мне уже приходилось слышать.

– Да, как-то раз другой клиент говорил мне что-то подобное.

– Да, я вот тоже – как вы! – люблю метать в назойливых коммивояжеров свое пресс-папье!

Вообще-то существуют всего две техники общения: «еврейская» и «грузинская».

В соответствии с «еврейской техникой» к партнеру обращаются обреченно: «Что – нет?»

Согласно «грузинской» жизнеутверждающе заявляют: «Слушай, да?»

Давайте продажам и общению учиться у грузин!

Пусть не всегда хватит ума найти, как можно заявить «Да!». Но стоит, по крайней мере, не говорить, что он неправ.

Сказать, что неправ, – это грубо толкнуть к конфронтации.

Сказать, что прав, – дать возможность двум полям интересов получить большую общую, увеличить зону совпадения, пересечения интересов.

Каждое наше «вы правы» – шаг к произнесению нами обоими (пусть даже беззвучно) той самой нужной фразы: «Мы с тобой одной крови – ты и я!»

И здесь уместно сказать о том, как часто продавец выговаривает «вы неправы», даже не подозревая об этом. Я имею в виду тот кошмарный оборот «да, но...», который зачем-то рекомендуют коммерсантам консультанты-психологи. Они называют этот ход «сильным приемом».

«Да, но...» – этот сильный прием хорош для работы с нашими поставщиками, но ни в коем случае не с клиентами!

Вспомните ваши ощущения, когда прием «да, но...» используют против вас.

Вот вы сказали:

– А ведь минеральная вода у вас – ой, дорогая!

И продавец сказал:

– Да.

Что в этот миг рождается в вас? Скорее всего: «О, брат, так мы ведь с тобой мыслим-то одинаково! Мы с тобой одной крови – ты и я!»

Но тут звучит продолжение:

– Но.

Это летит подножка. И парень с лукавым блеском в глазах объясняет нам: «На первый взгляд это “да”, но если включить мозги, которых тебе явно недостает, то оно тут выйдет “нет”».

Какой-то это гаденький, подлый прием. Вы ведь, в общем-то, хотели отдать этому мальчику свои деньги...

Что сделаете вы в ответ? Как минимум учтете, что мальчик способен на пакости. А скорее всего, заметите, что он от этих пакостей просто получает удовольствие. Так зачем у него покупать?

Если бы я за что-нибудь штрафовал своих продавцов, то первым в списке наказуемых деяний стояло бы произнесение этого самого «да, но...».

ДА, это плохая, мерзкая техника, НО, к сожалению, от нее довольно трудно избавиться. В качестве первого шага к расставанию с ней я могу посоветовать на первых порах хотя бы просто заменять «НО» на «а», «и», «а еще», «и еще». Сейчас я постараюсь объяснить, почему именно эти замены...

Вот мы получаем два блока противоречивой информации.

– Какой информации мы будем доверять больше? Блоку, полученному первым, или блоку, полученному вторым?

– Первой порции!

– Правильно. А почему?

– Вы уже рассказывали. Первый блок легко занимает пустую ячейку, а второй сначала ее должен освободить.

– Опять правильно. Теперь вспоминаем вредный оборот «Да, но...». Его «да» – это первый блок, рожденный клиентом. Его «но» – это второй блок, введенный продавцом. Какому блоку больше доверия?

– Первому.

– Вот-вот! И заметьте, этому блоку больше доверия как со стороны покупателя, так и со стороны продавца. Поэтому и продавец при таком раскладе не будет иметь даже в своем внешнем виде уверенности, достаточной для охмурения клиента. Пойдем дальше.

Продавец сказал «да, и еще...». То есть он ведь тем самым дополнил первый блок?

– Да.

– Вот и получается иная картина. Какому блоку больше доверия при этом раскладе?

– Второму!

– Верно. И обратите внимание: продавец будто бы лишь продолжил мысль покупателя. Он развил его тезис. Потому здесь не только отсутствует конфронтация и есть доверие именно длинному тезису, но мы внешними средствами – задним числом – вкладываем в клиентские уста совершенно новую мысль. Мы как бы расшифровали то, что пока было закодировано, мы будто бы озвучили то, что пока беззвучно.

Прием № 351. Подтверждение-присоединение

Проявите солидарность не только на уровне «Да!»-согласия, но и на концептуальном уровне. Обоснуйте свою точку зрения в соответствии с позицией партнера.

Если по данным предварительной коммерческой разведки вам известны какие-то особые черты партнера, то для профилактики возражений эмоционального характера свои предложения стоит строить с учетом его странностей. В качестве иллюстрации далее в пункте «Анонсируем» раздела «Если не надо» мы приведем пример такой подготовки к ожидаемым странным высказываниям клиента. А вообще-то каждый из нас еще по студенческим временам помнит эффективность ответа на экзаменационные вопросы с использованием словечек и терминологии, специфичных именно для этого профессора-экзакутора.

Прием № 352. Показать общность интересов

Среди символов, совершенно чуждых на ниве отечественного бизнеса, но широко используемых за рубежом, есть знак переговоров – два пересекающихся кольца. У нас это символ брака. Тоже, в общем-то, бесконечные переговоры...

Этот символ, нарисованный на табличке с веревочкой, вывешивают на дверную ручку конференц-зала, объявляя:

– Не мешать! Идут переговоры.

Этот знак обозначает поля интересов переговорных сторон и их частичное совпадение, которое определяется в ходе беседы и используется при поиске направлений сотрудничества.

Хорошо, когда такое пересечение интересов есть. Но что делать, если поля интересов не пересекаются? Нужно искать пути реального или фиктивного сближения интересов.

Есть два пути.

Первый – подтягивание поля интересов оппонента к полю собственных интересов.

Второй – сыгранное и действительное смещение своих интересов.

Разумеется, бывают ситуации, когда зона совпадения интересов недостижима даже при максимальных усилиях по смещению интересов. Кажется, что в такой ситуации невозможен и сам контакт. Как в ситуации «Я тебе про птичку, а ты мне про пальто...».

Когда на стадии установления контакта мы не можем выявить общие интересы, когда не помогают и их трансформации, иногда выручает принцип «проекции интересов» на некую удаленную ось.

Что такое эта ось?

Осью может быть тема, выходящая далеко пределы за переговорного поля. Это может быть общее хобби, что-то общее в биографии, общие знакомые, генетические или географические корни, сходные убеждения, религиозные взгляды, политические убеждения и т. д.

Работая на стадии установления контакта, мы постоянно ищем все большее и большее количество осей, на которые в тупиковых ситуациях можно спроецировать переговоры для спасения будущей сделки.

Прием № 353. Канализирование агрессии

Если хочешь с кем-то дружить, найди общего врага.

Если агрессия направлена против тебя, то попытайся перенаправить ее на кого-то третьего, то есть «направить по иному каналу».

Очень важное предостережение: ни в коем случае не пытайся это делать в оправдательных интонациях! Твои пассажи, переводящие стрелки, должны быть столь же эмоциональны и агрессивны, как и критика клиента, направленная в твой адрес.

- На кого можно «перевести стрелки»?
- На власть.
- На теневую власть.
- На американцев.
- На эпоху.
- На общего конкурента.
- На общего клиента.
- На погоду.
- На дороговизну водки.
- На доллар с его пляшущим курсом.
- На... Короче, объектов предостаточно!

Провокации

Верно говорила УНСО^[49]: «Провокация – это мать революции». Сильнейший, но, как и рояль, «весьма скользкий инструмент». Будьте с ним осторожны!

Прием № 354. Снимите крышку со скороварки

«Снимите крышку со скороварки клиента, но сначала осторожно откройте ее вентиль и выпустите пар», – советует нам герр Шнаппауф. И с предостережением о клапане он прав: мы должны спустить пар, а не то просто ошпаримся!

Следите, чтобы клиент поведал вам все свои сомнения и подозрения.

Только после этого он способен осознавать рациональные и доказательные доводы.

Прием № 355. Шок

Если говорить о пределах терпения, мне сразу вспоминается одна из моих недавних продаж. Это клиент, которого я до сих пор – за глаза, про себя – называю Гадюкой.

Переговоры с ним мы вели около двух лет. С интервалом в полтора-два месяца мы перезванивались или встречались. Предметом обсуждения было обучение его торгового персонала. Каждая наша встреча завершалась тем, что господин Гадюка глубокомысленно чесал затылок и мучительно выдавливал из себя:

– Интересно, конечно... Но мне надо бы подумать...

Или:

– Интересно, конечно... Но мне нужно посоветоваться...

И вот однажды, собираясь на очередную встречу с Гадюкой, я сказал сам себе: «Если мы снова закончим отсрочкой – мне дальше нерентабельно работать с ним. И нужно спокойно поставить точку». Но одно дело – сказать, другое – сделать. Не получилось у меня спокойно. И когда прозвучало очередное «но мне надо подумать», я сорвался. Позабыл даже то, на каком языке шел разговор, и зло выпалил:

– Да шо ж ти крутишься, як та гадюка під вилами!

Конечно, Гадюка получил шок. Но секунд через пятнадцать он потряхнул головой, глаза его загорелись, и он восторженно спросил:

– Как вы сказали?

– Да ладно, – говорю. – Я просто не сдержался. Давайте забудем...

– Нет-нет! – выдохнул он. – Вы так хорошо сказали! А и в самом деле – сколько мы с вами ведем весь этот разговор?

– Сколько, – без исходного энтузиазма проворчал я. – Да уже почти два года.

Гадюка даже стукнул по столу кулачком:

– Так ведь пора же наконец что-то решить!

Еще бы. Конечно, пора. И в ближайшие две недели мы не только обо всем договорились, но сквозь мои жернова прошли три группы его продавцов.

Я уверен: если бы не тот мой срыв, переговоры тянулись бы до сих пор. Но!

Но такие выходы если не невозможно, то, по крайней мере, очень трудно планировать. И трудно прогнозировать произведенный ими эффект.

Прием № 356. Провокация

Иллюстрировать этот прием лучше всего примером.

В телефонном разговоре я как рекламный агент получил подтверждение интереса некой фирмы к рекламным площадям нашего издания.

Приезжаю и получаю совершенно неожиданное:

– А нам никакая реклама не нужна!

Тихо справившись с внутренней вспышкой злости, понимающе кивая, тихо говорю:

– Ну и правильно. А зачем вам? Вот какие дорогушие торговые площади арендуете. Сейлзов вон каких выкормили – у, сытые какие стоят, морды лоснятся! Товарами тоже позатарились. И еще на рекламу тратиться? Не надо! Ну и пусть никто в этот магазин, к этим сейлзам за этими товарами не ходит!

Из клиента сочится:

– Ну ты! Ты не очень-то! Так что там вы хотели нам предложить?

И потихоньку пошел нормальный разговор, потек нормальный торг.

Против слухов

Работа с порочащими слухами и дезинформацией – особая отрасль военной и политической информационной работы. И если у читателя к этому особый интерес, то вот там и стоит учиться.

Прием № 357. Нейтрализация информатора

Разоблачение информатора ни в коем случае нельзя проводить в лоб. Если клиент ссылается на какие-то порочащие нас сведения,

то, следовательно, источнику этой информации он доверяет больше, чем нам.

Как можно нейтрализовать источник негативной информации?

Возможна:

- дискредитация компетенции («Да разве он настолько квалифицирован, чтобы об этом судить?»);
- дискредитация мотивации («Да ему просто выгодно, чтобы вы так думали...»).

Прием № 358. Работа с дезинформацией

Вне зависимости от того, соглашается ли клиент на совместную с нами проверку источника слухов, работа со слухами сводится к следующим шагам (по Р. Ронину).

Проверяем, не использовал ли информатор нашего клиента:

- прямое сокрытие фактов;
- тенденциозный подбор данных;
- нарушение логических и временных связей между событиями;
- подачу правды в таком контексте (добавлением ложного факта или намека), чтобы она воспринималась как ложь;
- изложение важнейших данных на ярком фоне отвлекающих внимание сведений;
- смешивание разнородных мнений и фактов;
- подачу информации такими словами, которые можно истолковать по-разному;
- упускание ключевых деталей факта.

Проверяем возможность неумышленного искажения фактуры. Искажения, возникающие в процессе ретрансляции исходных данных, чаще всего происходят вследствие:

- передачи только части сообщения;
- пересказа услышанного своими словами («испорченный телефон»);

- пропуска фактуры через призму личностных отношений.

Для успешной борьбы с вероятной дезинформацией следует:

- различать факты и мнения;
- понимать, способен ли информатор по своему положению иметь доступ к сообщаемым фактам;
- учитывать субъективные характеристики источника и его предполагаемое отношение к выдаваемому сообщению;
- применять дублирующие каналы информации;
- исключать все лишние промежуточные звенья;
- помнить, что особенно легко воспринимается та дезинформация, которую вы предполагаете или желаете услышать.

В любом случае нам следует позаботиться о том, чтобы:

- увести клиента с поля эмоций и обеспечить ему состояние, в котором он сможет адекватно воспринимать логические рассуждения;
- облегчить участие клиента в этой аналитической работе;
- исключить «рикошет» – обеспечить ему «сохранение лица» в случае обнаружения лживости информатора.

Прием № 359. «Плюсовые» слухи

Каждый из наших клиентов где-то в глубине души имеет весьма свойственную постсоветскому социуму склонность расценивать обнаружение порочащих слухов как доказательство позитивности объекта дискредитации.

Подобная установка усугубляется знаниями наших клиентов о том, сколь сложные и изощренные грязные технологии используются в современной конкурентной борьбе. Тем более все упрощается в том случае, если первоисточником служат заявления массмедиа. На это работает устойчивый стереотип восприятия журналистики как одной из наиболее продажных профессий.

Существование таких стереотипов открывает для продавца особые возможности для нейтрализации эмоционального сопротивления, связанного со слухами. Для этого нужно только многозначительно напомнить клиенту все то, что он и так знает о мире бизнеса, о средствах массовой информации, о сегодняшнем дне.

Прочее

Прием № 360. Проверка корней

Выясните, имеют ли клиентские антипатии, обиды и предубеждения под собой реальную почву:

– Насколько я понимаю, вы убедились в этом на своем печальном опыте.

Или:

– Да, Фаддей Климентьевич, наверное, к такому мнению можно было прийти только после того, как успел с таким товаром намучиться...

Принципиально важно убедиться: не доверившись ли слухам наш клиент протестует против приобретения?

Во-первых, если не по слухам, то это уже сопротивление негативного опыта.

А во-вторых, даже если по слухам, то, может, и не надо доказывать, что плох товар, а стоит подвести к мысли о ненадежности информатора.

Прием № 361. Карта возражений

«Вы знаете, сейчас в Европе и в лучших домах Филадельфии возобновили старинную моду – разливать чай через ситечко. Необычайно эффектно и очень элегантно...»

Вы помните источник? Бессмертный роман. Но мы не об этом. Сейчас в Европе, в ее магазинах, возобновили старинную моду – выдавать продавцам-новичкам уже готовую картотеку стандартных возражений. Что это такое?

Сколько мы можем встретить стандартных возражений? Ну дюжину. Ну две. И если мы работаем уже несколько лет, то мы способны интуитивно находить наилучшую схему реагирования на то или иное возражение – ведь с каждым из них мы уже встречались сотни раз.

Карточки возражений – размером с игральные. На одной стороне – «Слишком дорого», «Мне это не надо», «Нужен иной фасон», короче – типичные возражения. А на другой стороне – наилучшие варианты ответов. Как этим пользоваться?

Представьте: у прилавка некий господин произносит:

– Слишком дорого.

Продавец восклицает:

– Секундочку! – и одновременно шарит в колоде своих карт. Найдя нужную (со словами «Слишком дорого»), он ее переворачивает и вслух читает клиенту. – Да, дорого и еще очень качественно!

Нелепо, да? Значит, карточки, скорее всего, не для этого. Но для чего?

А для продолжения работы и *после окончания рабочего дня!*

Это крест продавца – думать о работе и в нерабочее время. Где еще появится более приятная возможность дополнить чужие карточки своими наилучшими ответами?

В идеале это должна быть не картотека, а именно *карта*. Карта, на которой, выражаясь языком математиков, будет отражена некая графовая структура.

Вы вошли в кабинет клиента и произнесли:

– Здравствуйте!

В ответ вы можете услышать:

– «Здравствуйте!»;

– «До свидания!»;

– могут промолчать;

– могут вскочить и убежать и т. д.

Если скажут «Здравствуйте!», то вы можете:

- сказать: «Я вам сейчас втюхаю...»;

- спросить: «Как вам сегодняшняя погода?» и т. д.

Такое «дерево» возможных поведенческих ходов хотя бы однажды есть смысл попытаться построить не устно, а на бумаге. Зачем?

Нет-нет! Ни в коем случае не для разработки какого-то дурацкого сценария продаж, а для того, чтобы можно было увидеть в новом ракурсе привычную систему развития диалога, чтобы нащупать тупиковые ветви и поработать над этими «белыми пятнами».

Прием № 362. Принцип Хемингуэя

Этот прием мы описали в «Сопроотивлении насыщения». В работе с эмоциональными ситуациями он тоже уместен.

«Побежденные должны ждать. Как семена...»

Просто ждать.

Высока вероятность, что мы просто попали под горячую руку. А завтра этот хам снова превратится в нормального человека. И ему будет даже стыдно за происшедшее сегодня. И он постарается как-то загладить свою выходку.

Или надо подождать чуть дольше. Вполне возможно, что этого типа, который просто неспособен разговаривать сдержанно, выкинут на улицу уже через полгода, когда он испортит для своей фирмы несколько дел, более важных, чем переговоры с тобой.

Прием № 363. Подготовка ожидания

Если «выпускание пара» лишь укрепляет отрицательное мнение клиента о нас и о нашем продукте, то добиться победы невозможно.

Нужно ждать, уповая на изменения.

Это произойдет скорее, если вы не допустили конфронтации, если соперничали ему.

И мы вполне можем предпринять красивые и правильные действия, направленные на то, чтобы при будущих контактах о нас вспоминали с теплом.

Так как нам сегодня лучше обставить расставание с этим агрессором?

Прием № 364. Подбор условий и стиля

В некоторых особо тяжелых случаях эмоциональное реагирование клиента может быть завязано лишь на его подсознательные установки, регламентирующие неизбежность эмоционального всплеска.

Что это значит? Все станет понятным после знакомства с простейшей моделью.

Вы наверняка согласитесь с тем, что есть люди, которые с предельным негативом реагируют:

- на предложения уличных продавцов;
- неоговоренные визиты;
- предложения без ссылок на уважаемых рекомедндателей и т. д.

Для того чтобы обнаружить такие особенности клиента, нам необходим комплекс приемов, описанный в «Контактном сопротивлении».

Ну а затем нужно так организовать контакт, чтобы бороться уже не с эмоциями.

Сопrotивление негативного опыта

Описание

В этой группе возражений мы сможем найти подходы, которые Шнаппауф не предусмотрел. Более того, мы включим в реестр исследуемых возражений совершенно новую категорию. Фальшнегативом мы назовем отказ от приобретения нашего продукта в связи с тем, что клиент ставит для себя знак равенства между нами и тем, кто его раньше подвел.

Новым будет и инструментарий противодействия.

За сопротивлением негативного опыта практически всегда (кроме фальшнегатива) стоит наша ошибка прежних отношений, а в случае фальшнегатива – ошибка предложения, в котором мы не учли прежний печальный опыт.

Наилучшее направление для дрейфа – вместе с клиентом устремиться в зону сопротивления изменениям.

За этими возражениями стоят:

- наша вина перед клиентом в прошлых сделках или наших поступках;
- вина иных представителей нашего бизнеса, которых клиент воспринимает как равных нам.

Нередко при этом в прошлом – обращения клиента к нам с рекламациями по поводу купленных прежде продуктов, жалобы, высказанные или невысказанные претензии, скандалы.

Примеры

- «С вами невозможно работать согласованно».
- «Вы не сдержали обещание».

- «Вы оказываете услуги с задержкой».
- «Вы выставили неправильный счет».
- «Вы поставили нам не то, что мы заказывали».

Противодействие

ПЭФРИК

Давайте задумаемся: если клиент жалуется, то не являются ли его слова повторением того, что он нам уже высказывал тогда, когда мы его подвели? Или повторением того, что он мог бы нам тогда высказать, но решил не марать рук? Это одно и то же. Значит, мы можем взять на вооружение и в этом случае то же самое, чем пользовались, принимая претензии.

Работая с сопротивлением негативного опыта, мы можем использовать все эффективные приемы противодействия. Лучше всего шаги противодействия выполнять в строго регламентированной последовательности, описанной техникой ПЭФРИК. Это стоит попробовать.

Прием № 365. Прием Власовой

Эту технику нам рекомендует гениальный российский бизнес-тренер Нелли Власова. Ее суть сводится к следующим шагам:

- Проявить понимание.
- Эхо – отразить понимание.
- Факты отделить от мнений.
- Рефрейминг.
- Извинения.
- Конструктивное предложение.

По начальным буквам этих шагов получилось веселое название ПЭФРИК, шаги которого мы вполне обоснованно опишем как

отдельные приемы.

Прием № 366. Понимание

Это едва ли не самое трудное в человеческом общении, а тем более в коммуникациях продавца и покупателя, разделенных непреодолимым водоразделом цены.

Проявить эмпатию, вчувствоваться в другого, влезть в его шкуру, представить себе его ощущения с тем, чтобы с полным правом суметь хотя бы не в голос, а про себя произнести: «Вообще-то я тебя понимаю...»

Что для него наиболее обидно? Потеря денег или времени? Его оскорбил наш бесчестный поступок или то, что он не успел аналогично поступить в отношении нас? Он жаждет крови или подходит к проблеме с точки зрения рентабельности?

Сам «труд понимания» клиенту заметен и обычно вознаграждается.

Конечно, вполне допустимо и раскрыть карты, когда мы открыто заявляем:

– Я хочу вас понять. Пожалуйста, объясните...

Прием № 367. Эхо-отражение

Понять клиента – этого мало. Наше понимание стоит выразить: вернуть клиенту наше эхо, отражение наших чувств.

Вспомните самого себя в роли конфликтанта.

Прежде чем предъявить клиенту претензии, мы становимся в стойку. Все равно, является она боксерской или это стойка уличного хулигана, но мы заранее готовим один из наших конфликтных шаблонов. Мы так поступаем потому, что знаем: за продавцом «не заржавеет», и ответный удар мы получим мгновенно.

Представьте, что агрессивно настроенный клиент услышит вот такие слова продавца:

– Ах, как досадно...

– Я понимаю вас: так обидно...

– Я представляю, как бы на вашем месте огорчился я...

Лучшего разрыва агрессивных шаблонов и не придумать. Теперь конфликтант на ходу вынужден искать новые модели, подключать новые поведенческие стереотипы. Результат: благодаря такому перехвату инициативы продавец по очкам уже выигрывает!

Прием № 368. Факты отделить от мнений

Это самый длительный, самый трудоемкий этап. И здесь ни в коем случае нельзя испортить дело спешкой и категоричностью.

Факты, проходя сквозь призму индивидуальности, преломляются, искажаются, трансформируются. Работать на искаженном фактаже невозможно, но отделять для клиента истинные факты от сложившихся у него мнений нужно очень ласково.

На этом этапе желательно задействовать принцип мафии, то есть коварно втянуть клиента в размышления и сделать так, чтобы

представление о реальных фактах сложилось у него из начальных мнений с нашей помощью, но при иллюзии ее отсутствия.

– Безобразие! В инструкции к этой пиле написано, что она может напилить за час сорок кубов дров! А я едва с десятью кубами справился!

– Давайте попробуем вместе. Сейчас заправим ее бензином...

– Хо! Так она что – с моторчиком?!

Прием № 369. Рефрейминг

«Фрейм» – кадр, рама. Провести рефрейминг – это вправить старую картину в новую раму. Или в старую раму вставить новую картину.

Мы всегда можем кардинально смягчить обвинения клиента, если сумеем их мягко перефразировать.

– Вы мошенники!

– В каком смысле?

– Вы напутали окончательную сумму заказа! – продолжает крик клиент и не замечает, что мы заставили его собственными устами значительно смягчить обвинение.

Так давайте доведем это смягчение до конца:

– То есть получается, вы обнаружили, что мы при расчетах допустили механическую ошибку.

Или «мошенники», или «механическая ошибка»... разница предельно очевидна!

Прием № 370. Извинения

Мы знаем, что клиент не всегда прав, но...

Если человек готовился к конфликту, то изначально настроился на то, что он должен получить сатисфакцию вне зависимости от того, виновны мы или нет!

Не надо брать на себя чужую вину, но стоит поискать повод, по которому мы можем принести клиенту хоть какие-то извинения.

- Вы уж простите, что приходится разговаривать стоя...
- Вы уж простите, что такое холодное лето...
- Вы уж простите, что я прошу прощения...

Пусть мы ничего клиенту больше не дадим, но ему физиологически необходимо хоть какое-то удовлетворение от принесенных ему извинений.

Как рассказывал один из моих знакомых, он предпочитает огорошить клиента тем, что ребром ладони рубит самого себя под затылок и кричит:

– Каюсь! Секи!

Говорит, срабатывает.

Прием № 371. Конструктивное предложение

У наших взаимоотношений с клиентом должен быть какой-то завтрашний день. Поэтому завершить работу в ПЭФРИК-стиле стоит неким конструктивным предложением, которое даст вариант выхода из конфликта, наш завтрашний день и продолжение нашего партнерства.

В поисках этого конструктивного предложения важно учесть принцип мафии и правило проходных пешек!

Спектакли

Прием № 372. Служба защиты прав потребителей

В одном из коммерческих кварталов Краснодара, где магазины-кафе-салоны-ателье одной крупной фирмы занимали несколько кварталов города, где были даже свои дорожные знаки и регулировщики, я, гуляя в перерывах тренинга по их улицам, в стене одного из одноэтажных магазинов увидел дверь с очень интересной табличкой: «Служба защиты прав потребителей».

Спрашиваю у руководства:

– Неужели эти фискалы свили свое гнездо прямо здесь, на территории вашего торгового комплекса?!

– Да нет, – говорят. – Там сидят наши...

– Как?!

А вот так! Вот такую хитрую они сделали находку! В специальном помещении под этой приглашающей вывеской посажены две радушные тетки, на которых выгружаются все, кого обидели в этих коммерческих заведениях.

– Они туда летят как мухи на мед! Наши утешительницы все выслушивают, все демонстративно записывают: факты, имена, претензии. И клянутся беспощадно разобраться. Это выгоднее, чем отпускать клиента в городское общество защиты прав потребителя.

Прием № 373. На иную фигуру и многократно

Мне известны несколько фирм, где идеология «замордовать жалобщика в иерархии» достигает предельного цинизма и воспевается даже на уровне фольклора.

Отлаженная цепочка переключений с одного функционера фирмы на другого достаточно быстро, иногда всего за три-четыре переадресации, напрочь отбивает у клиента желание искать правду.

Пусть у нас цинизм переключений не дойдет до столь высокой степени, но технология использования множественных лиц-

председателей остается эффективной всегда.

Прием № 374. Инсценировки

В 1991 году я покупал электрическую пишущую машинку «Ятрань». Купил, привез домой, достаю из коробки – эх, досада! – по корпусу пролегла трещина. Везу назад в магазин

– Ой, как хорошо, что вы ее привезли обратно!

– То есть?

– Мы вам сейчас новую дадим!

– А эта что – не новая?

– Новая, но ее сделали месяц назад.

– Стоп! А чем отличаются сделанные месяц назад от сделанных позднее?

– Ну тогда шестеренки делали еще латунные.

– Стоп! А теперь?

– А теперь пластмассовые.

– Стоп! Не нужны мне пластмассовые. Давайте эту трещину лучше хоть проволокой зашьем.

Гораздо позднее, припомнив этот случай, я подумал: «Красиво они меня развели...»

Прием № 375. Порка продавца

Для покупателя-палача, которому не нужны ни возврат денег, ни замена товара, а нужно лишь кого-нибудь разорвать, иногда устраивают целые спектакли.

На моих глазах заведующая секцией универмага, замыливая глаза типичной клиентке-палачу, довела одну из своих продавщиц до слез, крича и грозя немедленным увольнением. Когда, удовлетворенная, эта клиентка ушла, заведующая и «заплаканная» продавщица улыбнулись, перемигнулись и спокойно вернулись к выполнению обычной работы.

Прочее

Прием № 376. Благодарность

Считается, что из сотни обиженных или огорченных нами клиентов с претензиями к нам явятся всего четверо.

То есть всего четверо придут и расскажут о том, какие мы плохие. Расскажут нам.

Девяносто шесть клиентов к нам не придут, скандалы и претензии не принесут, но тоже расскажут о том, какие мы плохие. Только эти расскажут не нам, а своим знакомым и незнакомым.

Значит, если клиент приносит нам жалобу, то первое и наилучшее, что мы можем сделать, – это смиренно его поблагодарить, вслух или хотя бы про себя.

Поблагодарить его надо за то, что он все это выкладывает нам, а не трубит о нашем дрянном продукте на всех перекрестках.

Еще одна роль высказанной вслух благодарности – это хорошей стоппер. Клиенты сегодня не ждут благодарности за их претензии, поэтому прекрасно рвут их конфликтные стереотипы вот такие фразы:

- О, большое вам спасибо, наша искренняя благодарность!
- Спасибо за то, что ткнули нас носом в наши ошибки!
- Нам так важно и дорого мнение клиентов, что огромное вам спасибо за то, что пришли, нашли время, не поленились!

Прием № 377. Благодарность-поручение

Иной оттенок наша благодарность может принимать при легком, косметическом изменении только что перечисленных фраз:

– О, большое вам спасибо! Пожалуйста, вы можете своей рукой вот тут написать вашу жалобу?

– Спасибо за то, что ткнули нас носом в наши ошибки! Помогите их исправить! Пришлите, пожалуйста, по факсу описание этого случая и словесный портрет нашего менеджера!

– Нам так важно и дорого мнение клиентов, что огромное вам спасибо! Мы очень надеемся на то, что вы сможете прийти, найти время, не полениться и помочь провести нам служебное расследование, принести заверенный нотариусом протокол этого досадного случая и в девяти рукописных экземплярах предоставить ваш проект улучшения нашего сервиса!

Конечно, я малость утрирую, но сопряженная с искренней и эмоциональной благодарностью просьба, чем-либо нагружающая, обременяющая нашего клиента, очень эффективна!

Прием № 378. Стилистический маневр

Конфликтант для своих атак выбирает наиболее удобную форму, стиль, время, канал. Изменение этих факторов предъявления претензий может сделать процесс разбирательства настолько дискомфортным для клиента, что он откажется от претензий.

Мы почему-то давно привыкли к тому, что для диагностики сгоревшего телевизора мы должны привезти его не в магазин, а в сервисную службу, которая обычно находится в такой тьмутаракани, что мы о ней даже не слышали.

Предложение клиенту для разбирательства отправить факс в головной офис может оказаться достаточной помехой для развития конфликта.

Сегодня люди настолько отвыкли писать письма (кроме электронных), что банальное предложение изложить претензии письмом тоже невероятно эффективно.

А что если вам придется вести переговоры с нерадивым продавцом на незнакомом вам языке? А если сельский житель, купивший плохой комбайн, вынужден для подачи жалобы отправляться туда, где принято носить смокинги? А если жалобу нужно предъявлять перед аудиторией в две тысячи человек под светом юпитеров? А если для подачи претензий нужно обойти шесть секретарей и записаться на встречу за полгода?

Прием № 379. Вина производителя

Типичный ход торговца – свалить вину на производителя бракованной продукции или на собственного поставщика. Это не снимает и не облегчает его вину перед покупателем, но в огромной части случаев действует весьма эффективно.

Почему это работает? А просто потому, что людям «стыдно» кого-либо обвинять в том, в чем он «не виноват».

Ну разве виноват этот продавец, если ему «такое привезли»? Разве виновата торговая фирма, если производитель «потерял контроль над качеством»? Ну при чем тут официант, если эта приготовленная курица умерла своей смертью?

Эти формы оправдания срабатывают и тогда, когда интонации продавца наполнены сожалением, и тогда, когда ничего, кроме наглости, в его голосе нет. Но берегитесь! Ваша коса может наскочить на такой камень, что мало уже не покажется!

Прием № 380. Не повезло

Это очень интересная форма оправдания!

Такой аргумент в разговоре со мной использовали даже на этапе продажи. В ответ на вопрос о надежности двигателя автомобиля продавец с подкупающей наивностью заявил:

– Ну тут как кому повезет. Надо надеяться на ваш счастливый случай!

Каждый из нас немножко фаталист. И каждый из нас время от времени склонен поиграть в «орлянку» с судьбой. Поэтому апелляции к случаю, фатуму, року, удаче, судьбе часто срабатывают. На этом иногда основаны очень крупные бизнесы.

Соответственно, этот фактор работает и постфактум: нам становится гораздо легче, если мы обнаруживаем, что нас не подвели, не обманули, не одурачили, не подставили, а что нам «в этот раз просто малость не повезло».

Прием № 381. Гений соболезнований

Такой формальной должности – «гений соболезнований» – я не встречал нигде. Но во многих фирмах есть особый человек, на которого сами собой легли обязанности по работе с жалобщиками.

Что в таком человеке особенного? У него есть некий шарм, обаяние, у него сочувственный голос, фантастическое умение слушать, у него некая аура, которая сама по себе гасит конфликты, или просто особый взгляд.

Я видел, как в одном вагоне-ресторане, где обозленные и заждавшиеся посетители поднимали крик, в зал впархивала девчушка. Она, ласково касаясь ладонью плеч и улыбочиво бормоча успокаивающие фразы, пролетала мимо всех вздорных

скандалистов, и вагон-ресторан снова смиренно ждал куриные отбивные.

Прием № 382. Дать втройне

Описывая техники противодействия сопротивлению негативного опыта, нельзя забывать о том, что оно обычно обусловлено виной продавца. И потому, разумеется, покаяние не всегда излишне. А кроме того, каждому доводилось встречать таких клиентов, которым в случае нашей ошибки лучше компенсировать потери вдвойне, втройне:

- лишь бы не отнимал время;
- лишь бы не уничтожил репутацию фирмы жалобами;
- лишь бы не подтолкнуть его к террористическим актам против нас.

Прием № 383. Упреждение жалоб

Продавец:

– Нет, лучше я отговорю вас от этой покупки, а то потом вы обязательно придете с претензиями.

Покупатель:

– Нет-нет! Никаких претензий не будет!

Вот так и реализуется техника анонса и упреждения клиентских претензий.

Прием № 384. Закамуфлированные предупреждения

Если мы обязаны предупредить клиента о неких недостатках нашего предложения, но при этом нам очень хочется, чтобы он

этих предупреждений не заметил, то это можно делать с помощью техник забалтывания.

– Лекарство отличное, знаменитый производитель, чудесные отзывы, срок хранения кончился совсем недавно, никаких противопоказаний, помогает за три сеанса, будете потом благодарить!

А когда позднее будет обнаружено, что продан препарат с окончившимся сроком применения, возмущенному покупателю скажут:

– Так вы ведь помните, мы об этом говорили: «чудесные отзывы, срок хранения кончился совсем недавно»!

И клиентское подсознание подтвердит: да, эта фраза прозвучала, и он сам виноват в том, что тогда не обратил на нее никакого внимания.

Прием № 385. Камуфляж

Это можно назвать по-разному: макияж, камуфляж, маскировка или отстройка от себя прежнего.

Если мы плохи были когда-то, то стоит отстроиться от самого себя. Клиент должен поверить, что уж в восьмой-то раз мы его не подведем.

Один из вариантов этой техники – переключение клиента на альтернативный канал. Для этого нам придется создать «левую» фирму, связь которой с нами никому не будет видна, чтобы в пику нам он начал брать через иной канал сбыта.

Прием № 386. Теперь застрахуем

Возможно, вам поможет вернуть спокойствие и доверие партнера процедура страхования вашей новой сделки. За деталями

процедуры обратитесь к специалистам.

Прием № 387. Отстройка от других

Тяжело работать в тех бизнесах, где сопротивление обусловлено не нашей виной, а подмоченной репутацией бизнеса в целом. После девяностых годов люди по-особому относятся к страхованию, к предложениям трастов и фирм, смахивающих на пирамиды.

Без мощной отстройки от всех прочих, прошлых и нынешних, работать в таких бизнесах вообще невозможно.

– Это было раньше, а теперь...

– Ну то были мошенники, а мы...

– Нам, в отличие от них, дурачить собственных клиентов невыгодно.

– Те мошенники давно сбежали. Мы никуда не денемся.

С интересным нюансом я столкнулся в страховой компании, предлагающей медицинское страхование. Там в беседах с клиентом все в порядке до того последнего момента, когда клиент берется подписать договор. Его вполне устраивают предлагаемые услуги, но когда он обнаруживает, что все эти радости ему предлагает не клиника, не медицинский центр, а страховая компания, – все очарование полученных предложений для клиента рушится.

Контактное сопротивление

Этот вид клиентского сопротивления нам придется разделить две группы.

Ситуативное сопротивление. За продажами, проигранными при сопротивлении этого типа, нет ничего, кроме ошибок продавца. Это ошибки обращения, связанные с неудачным выбором места, времени и условий предложения. Но если мы их все-таки допустили, то возможным будет уход в сторону провоцирования ценового сопротивления, а наиболее предпочтительным – в сторону сопротивления изменениям.

Типичными ответами при ситуативном сопротивлении являются примерно следующие фразы.

- Не хочу говорить – у меня сейчас мой клиент.
- Прости – у меня вчера кошка сдохла.
- Я не полномочен.
- Отстань – мне завтра в отпуск.
- Никогда больше не звони. Это же надо – и ночью покоя не дадут.
- Не надо. Нам прибыль не нужна.

Правила профилактики ситуаций, в которых мы можем натолкнуться на все эти глупости, предельно просты.

- Не лезь, когда клиент работает с собственным клиентом.
- Не лезь не вовремя.
- Не лезь к нищим.
- Не лезь к пешкам.
- Не лезь к дуракам.
- С умом выбирай свидетелей разговора.

Персональное сопротивление. Среди возражений, связанных с организацией контакта, можно выделить особую группу, обусловленную персональной несовместимостью покупателя и продавца. В реальной жизни слишком часто встречаются

абсолютно недиагностируемые клиентские отговорки, существование которых обусловлено лишь отсутствием или даже невозможностью персонализированного контакта продавца с покупателем.

Поскольку наша классификация является алгоритмической, а от ошибок в выборе ситуации и просчетов в совместимости персон мы можем защититься только предварительной разведкой организаций и персон, мы не станем отдельно описывать составные части и дадим в итоге общий алгоритм противодействия, а точнее – в большинстве случаев – лишь профилактики контактного сопротивления.

Огромнейшее количество продаж обязано своими неудачами лишь тем, что ЭТОТ продавец в принципе не может продать ЭТОМУ покупателю.

Так направь аргументацию на персону, учитывая его досье!

Наиболее полный вариант профессионального персонографического досье нам подарил Р. Ронин в книге «Своя разведка».

В этом разделе мы рассмотрим приемы и трюки, которые обыгрывают персональные особенности того или иного клиента, а привязать этот материал удобнее всего к структуре стандартного досье спецслужб.

Кстати, к мастерству продаж стоит отнести и умение торговца определить, это «твой» или «не твой» клиент.

Многим это понятие знакомо очень хорошо.

Есть клиенты, которым я продам. Но *ты* им, возможно, не продашь.

А есть те, с кем у тебя – все о'кей, а для меня – труба.

Как определить «своего» или «не своего» клиента?

Ведь если бы удалось найти критерии их отличия, то мы смогли бы не тратить уйму времени на тех, с кем лучше и не связываться!

Я для этого несколько лет назад потратил уйму времени, заполняя исчерпывающее досье на всех своих ключевых клиентов.

Мне страшно повезло: я нашел отличия «моих» от «не моих».

Не знаю, какой критерий найдете вы, но для меня им стали взаимоотношения человека с языком.

«Мои» клиенты способны чувствовать слово и речь, понимать двусмысленности, строить трехсмысленности, играть каламбурами, пусть на грани фола и пикировки, но они наслаждаются языком!

Сегодня, встречая в новом знакомом косноязычие, я бормочу сам себе: «Это не мой клиент». И теперь мне на «моих» остается больше и сил, и времени.

Это «мой» стало уже относиться не только к выбору клиентуры. Это позволяет реже ошибаться в жизни и за пределами бизнеса.

Мне повезло. Не знаю, повезет ли вам и сможете ли вы тоже отыскать критерий принадлежности имярека к «своим». Но попробовать подумать о подобных критериях стоит.

Работа с пунктами этого раздела может быть разделена на несколько возможных направлений:

Идентификация, или «я тоже». Тут мы играем на том, что клиент идентифицирует себя с нами. Срабатывает принцип «мы с тобой одной крови – ты и я».

Компенсация. Эта группа приемов основана на том, что клиент обнаруживает в персоне продавца те качества, об отсутствии которых у себя он сожалеет. Они, к его удовольствию, компенсируют его недостатки.

Оригинальность, эпатаж. Здесь продавец играет не на общности своих качеств и качеств клиента и не на том, что радует клиента теми своими качествами, которых не хватает клиенту. Срабатывает, скорее, то, что мы с нашей экстравагантностью отличаемся от всех других. Тут лучше всего реализуется главный принцип успеха в бизнесе: «Во чтобы то ни стало отличайся!»

Разведка персоны

Эту группу приемов мы опишем, сжато цитируя «Свою разведку» Р. Ронина, который дает пример профессионального персонографического досье. В этой монографии при наличии особых интересов вы сможете найти гораздо более полное изложение данной темы.

Описывая каждый прием, мы дадим предельно сухие подсказки о том, как могут быть использованы пункты стандартного досье.

Персонографические данные и факты из жизни

Прием № 388. Фамилия, имя, отчество

Делает возможным ориентирование в национальности, родственниках и предках, представление о претенциозности и взглядах родителей, содействие при контактах.

Прием № 389. Параллельные имена, клички, прозвища, псевдонимы и их использование

Когда, где, почему, степень их скрываемости.

Используется для определенного воздействия (поразить осведомленностью, запугать), для исходного контакта (пароль-подтверждение), в ходе выявления контакторов.

Прием № 390. Дата рождения, знак зодиака и возраст

По имеющемуся паспорту, фактически, степень скрываемости, причины.

Позволяет оценить и обыграть вероятные взгляды (консерватизм старости, романтизм юности, рационализм зрелости) и мотивации (секс, карьера, желание покоя), физиологические возможности организма (физическая сила, обоняние, слух, память, выносливость), время оптимального воздействия (биоритмика), повод для сближения (визит, поздравление, подарок).

Прием № 391. Место рождения

Страна, населенный пункт, климат, причины смены места жительства.

Дает представление о некоторых особенностях личности (сексуальности, агрессивности, склонности к определенным болезням), повод для сближения (земляки), поиск жизненных перипетий.

Прием № 392. Национальность

По имеющемуся паспорту, фактически, степень скрываемости, причина, чувство общности.

Дает представление о некоторых особенностях личности (и возможных мотивациях) (конформизм, предприимчивость, «дикость», чувство элитарности, локальная враждебность) для задействия объекта и манипуляции.

Прием № 393. Родители

Ф.И.О., даты, адрес, фамилии до брака, микросреда, занятия, степень близости, авторитетность.

Позволяет выявить определенные особенности личности (воспитание), средство воздействия на объект (шантаж, влияние),

источники информации.

Прием № 394. Семейность

Состав семьи, с кем живет, дата свадьбы, национальность жены (мужа), краткие данные членов семьи, взаимоотношения, тон общения (авторитарность, равноправие), общая атмосфера.

Это дает средства для воздействия на объект (шантаж, завуалированное влияние), выявление мотиваций (сексуальная неудовлетворенность, любовь к детям), точные источники информации, некие возможности для сближения (посредники).

Прием № 395. Родственные связи и знакомства

Бывшие жены и любовницы, не живущие вместе дети, друзья детства, коллеги, знакомые по увлечению, «нужные знакомые», родственники с той и другой стороны, их Ф.И.О., адреса, телефоны, возраст, образование, занятия, степень и причина близости.

Новые источники информации, понимание некоторых мотиваций, факторы воздействия (через них, через угрозу им), средства выхода на объект и возможности сближения с ним.

Прием № 396. Партийность и религиозность

Членство в партиях, активность, искренность, уровень притязаний и авторитетность, причины этого, отношение к другим партиям и их лидерам.

Понимание некоторых мотиваций и черт характера (идеализм, карьеризм, национализм), средства для воздействия (шантажирование дискредитацией, подавление авторитетом), некие возможности для сближения, повод для задействия в игре.

Прием № 397. Образование и специальность по образованию

Что, где, когда, с кем, отношение к этому, подлинность диплома, работал ли по этой специальности, почему нет, хочет ли работать.

Дает представление о возможностях карьеры и типичных взглядах на жизнь, выход на вероятных контакторов (сокурсники, преподаватели), для использования их как информаторов или средства сближения, выявление покровителей, поводы для привлечения к игре.

Прием № 398. Учеба в настоящее время

Где, как, зачем, в какое время, с кем.

Дает понимание некоторых установок и черт характера, некие возможности для сближения, обоснованность для подключения к игре, подборка моментов для конкретных акций.

Прием № 399. Знание языков

Какие, как, где, степень скрываемости или гордости.

Дает возможности для сближения (деловое предложение, содействие в изучении), неплохая зацепка для привлечения к игре.

Прием № 400. Профессия, место работы, служебные обязанности

В настоящее время, в прошлом, сколько работал, когда ушел, причины ухода (официальные и реальные), отношения с коллегами, уровень профессионализма, связана ли работа с полученным образованием, отношение к работе, график работы, уровень допуска, номера рабочих телефонов, адрес.

Дает понимание некоторых мотиваций, черт характера, взглядов на жизнь, устремлений, уязвимостей; выявление контакторов для получения информации (коллеги), выявление путей сближения, средства для воздействия, некие возможности для устранения, поводы для привлечения к игре.

Прием № 401. Перспективы карьеры

Профессионализм, личностные качества, чья-то поддержка.

Дает средства для воздействия на объект, хорошие возможности для сближения.

Прием № 402. Переломные этапы в биографии

Когда, почему, как повлияли.

Дает понимание некоторых черт характера, аспекты уязвимости.

Прием № 403. Щекотливые моменты биографии

Что именно, участники, последствия, афишируемость в свое время, кто еще знает, кто «не должен» знать, уровень скрываемости.

Это средства сильного воздействия.

Прием № 404. Здоровье и болезни

Когда, чем, не хроник ли, состоит ли на учете, соответствует ли возрасту, где и у кого лечится, отношение к нетрадиционной медицине.

Дает представление о чертах характера, средства воздействия, некие возможности сближения (общность, новые лекарства, лучшее лечение, связи с модными врачами и целителями).

Прием № 405. Места жительства

Сейчас, в прошлом, причины смены, живет ли там, где прописан, а если нет – где, мотивы этого, места временного обитания (друзья, родственники, снимаемые квартиры).

Дает средства воздействия, учет в игре (появление возле), возможности для сближения (выгул собак), поиск при необходимости.

Прием № 406. Бытовые условия и их оценка

Количество комнат, метраж, тип квартиры, сколько человек живет (по документам и фактически), кому принадлежит, как досталась, обстановка и удобства, престижность и обжитость района.

Дает понимание отдельных черт характера (обстановка) и мотиваций (расположение), помощь в проникании в помещение с разными целями.

Прием № 407. Наличие дачи

Район, участок, тип строения, соседи, куплена или построена, на какие средства, кто и когда пользуется, у кого ключи, как добиваются.

Дает учет в игре, облегчение контроля, повод для знакомства.

Прием № 408. Материальные условия

Зарплата, наследство, побочные источники дохода, сколько и когда получает, сколько и кому должен, у кого обычно берет в долг.

Дает понимание возможных мотиваций (добывание денег, желание скрыть реалии и контакты), средство для воздействия на объект (шантаж, подкуп).

Прием № 409. Обладание автомашиной

Тип, номер, место регистрации (город), на кого оформлена, кто и как водит, кто пользуется, когда куплена, сколько заплачено, откуда деньги, есть ли трудности с ремонтом и запчастями, где стоит, есть ли гараж, проверена ли на угон, тип сигнализации, подвозит ли других.

Дает средство давления, облегчение визуального контроля, учет в игре, некие возможности для сближения.

Прием № 410. Телефон

Номера домашнего, служебного и в местах, где часто бывает, тип (кнопочный, дисковый, сотовый, радио-), наличие АОН, «анти-АОН» и «анти-анти-АОН», доступ к месту нахождения.

Используется для сугубо анонимного общения, при установлении приборов прослушивания, для прессинга знанием.

Прием № 411. Разное

То есть вероятное участие в особых мероприятиях, правительственные награды, место воинской службы, воинское звание и профессия, связи с криминалами, обладание собакой и компьютером, детали поездок за границу.

Изучение неудач

Без анализа своих ошибок мы никогда не научимся работать грамотно. Возврат и анализ необходимы. Это можно сделать, заполнив «Карту процесса конфронтации», автором которой является Джон Роберт Паркинсон^[50]. Она представляет собой

стандартный рабочий документ, который можно модифицировать применительно к специфике ситуации. Попробуйте проанализировать свою последнюю сделку по следующим пунктам.

Прием № 412. Наблюдение

Следите за началом конфронтации, наблюдайте за поведением своего противника:

- Была ли неожиданной «проблема» или причина конфронтации?
- Когда она началась?
- Как началась?
- Кто ее начал?
- Она преднамеренна или случайна?
- Может быть, это лишь недоразумение?
- Очень ли существенна разница во взглядах?
- Возможны ли долгосрочные последствия конфронтации?
- Кто участники игры?
- Кто ваш противник?
- Что вы о нем знаете?
- положение в учреждении?
- возможности?
- статус?
- влияние?
- Что за человек ваш противник?
- властный?
- отзывчивый?
- восприимчивый к чужому мнению?
- несговорчивый?
- чуткий?
- стремящийся помочь?
- буквоед?

Примечания...

Прием № 413. Размышление

Ваша цель?

- Что вам нужно, чтобы выиграть?
 - срочные меры?
 - долгосрочное изменение поведения?
 - изменение образа действий?
 - небольшое изменение в тактике?
 - единичное действие или противодействие?
- Что нужно, чтобы выиграл ваш противник?
 - сломить ваше сопротивление?
 - срочные меры?
 - долгосрочное изменение поведения?
 - небольшое изменение вашей точки зрения?
 - единичный компромисс?
- Вы в состоянии обеспечить условия для победы?
- Как скоро вам необходимо начать действовать?
- В чем выразится ваша победа?
- Сможете ли вы выдержать условия конфронтации, пока не добьетесь желаемого?
 - Какие предложения вы готовы принять?
 - Что для вас главное?
 - Как соотносится то, что необходимо вам, с тем, чего вы хотите?
 - Готовы ли вы пойти на соглашение с вашим противником?
 - Будете ли вы – следует ли вам – требовать встречи с более высокопоставленным лицом?
 - С кем? Его должность?
 - Чем вы обоснуете это требование?
 - Что вы сможете узнать об этом человеке до того, как потребуется следующая встреча с ним?
 - Смотрит ли он на вещи так же, как и вы?
 - Почему вы так думаете?

Примечания...

Прием № 414. Планирование

Как можно использовать в своих целях некоторые факторы, определяемые людьми и обстоятельствами?

- Что вам необходимо подготовить к конфронтации?
 - изучить?
 - оценить «среду обитания» противника?
- Встреча должна состояться в офисе?
 - в чьем?
 - почему?
- Что вы знаете о «среде обитания» противника?
 - Встреча должна быть на нейтральной территории?
 - что это за место?
 - ресторан?
 - офис друга, ваша квартира и т. п.?
 - Какая обстановка предпочтительней и удобнее для вас?
 - деловая?
 - светская?
 - почему?
 - Как вы предпочли бы начать конфронтацию?
 - договориться по телефону о времени и месте встречи?
 - договориться по переписке о времени и месте встречи?
 - Где и как вы можете получить нужные сведения?
 - из собственного опыта?
 - по переписке?
 - изучая материалы в библиотеке?
 - изучая публикации корпорации или учреждения?
 - из личных контактов?
 - деловых?
 - светских?
 - Кто может рассказать вам о противнике?
 - регистратор?

- секретарь?
- коллеги?
- сотрудники информационного агентства?
- другие?
- Где и как можно получить сведения об учреждении, в котором работает ваш противник?
 - при личном посещении?
 - из газет?
 - из информационного бюллетеня корпорации?
 - в библиотеке?
 - в отделе информации учреждения?
 - из других источников?
- Какие сведения вам нужны?
 - статистического характера?
 - фотокопии документов?
 - архивные?
 - страховые договоры учреждения?
 - законы?
 - другие?
- Где можно получить эти сведения?
- Как много это займет времени?
- Сколько это будет стоить?
- Что можно предпринять, если каких-либо сведений не будет?
- Как вам выглядеть?
 - одежда?
 - «реквизит» (кейс и т. д.)?
- Как вы выглядите?
- Как вы говорите?
- Когда, где и с кем вы можете прорепетировать?
- Знаете ли вы в достаточной степени соответствующий жаргон?
- Как, где вы можете его выучить в случае необходимости?

Примечание...

Прием № 415. Действия

Займитесь выполнением пунктов плана. Прodelайте необходимую подготовку. Выполнив все пункты плана, задайте себе следующие вопросы.

- Что вы сделаете в первую очередь, встретив своего противника?
 - Как вы это сделаете?
 - Какие действия предпримет, по вашему мнению, противник?
 - Как вы намерены реагировать?
 - Какова ваша позиция?
 - Каковы ее предпосылки?
 - На что вы рассчитываете?
 - Когда ваши ожидания сбудутся?
 - Как вам сохранить самообладание?
 - Какие сведения надо записывать?
 - Какой момент наиболее благоприятен для того, чтобы процитировать высказывание вашего оппонента для того, чтобы усилить вашу позицию?
 - Как вы намерены завершить встречу после того, как обе стороны выскажут свои аргументы?
 - Когда было бы уместно предложить набросать соглашение, если в том будет необходимость и представится возможность?
 - Как вы будете готовиться к следующей встрече, если не будет достигнуто соглашение?
 - Чему еще, если в том будет необходимость, надо уделить внимание?
 - Когда состоится встреча?
 - Каков план встречи?
- Примечания...

Прием № 416. Оценка

Система работает? После встречи, оставшись наедине, поразмышляйте над следующими вопросами:

- Вы добились желаемого?
 - полностью?
 - отчасти?
 - еще нет?
- Почему вы добились успеха?
 - хорошо планировали?
 - хорошо подготовились?
 - хорошо все продумали?
 - точные данные?
 - счастливая случайность?
 - другое?
- Почему вы потерпели неудачу?
 - неудачно планировали?
 - плохо готовились?
 - неудачно отвечали?
 - не было нужных сведений?
 - оппоненту больше везло?
 - другое?
- Как избежать этой проблемы в следующий раз?
- Как можно больше узнать о вашем оппоненте: о его «среде обитания» и прочем?
 - Какие навыки надо совершенствовать, чтобы успешно проводить встречи?
 - умение говорить?
 - умение писать?
 - умение собирать данные?
 - умение одеваться?
 - другое?

Примечания...

Прием № 417. Корректировка

Проанализируйте свои достижения и заблаговременно составьте план следующей встречи. Если будет необходимо, внесите изменения.

- Что вы сделаете по-другому в следующий раз?
 - подготовка?
 - сбор данных?
 - «реквизит»?
 - жаргон?
 - другое?
- Как ясно и понятно объяснить, что для вас желаемое, ожидаемое или необходимое?
 - Как вам совершенствовать свои навыки?
 - на курсах?
 - с репетиторами?
 - путем чтения?
 - практическим освоением того, что уже знаете?
 - другое?
 - Вернитесь к самому началу и начните все снова.

Прием № 418. Контроль

Строго спросите себя:

- Я действительно подготовлен?
 - изучил проблему?
 - изучил своего оппонента?
 - тщательно готовился к защите своей точки зрения, подготовил аргументы?
 - слушаю оппонента и должным образом реагирую, если не согласен с ним?
 - правильно веду записи?
 - точно знаю, чего хочу?
 - ясно объясняю это своему оппоненту?
- Как избежать этого в следующий раз?^[51]

Подробный и честный анализ всех приведенных пунктов позволит вам иметь точную картину всей конфронтации. Вы определите, в чем проявились ваши сильные стороны и над чем необходимо работать.

Прочее

Прием № 419. Коммерческая разведка

Что такое разведка?

Ее история – тысячелетия:

«И послал их Моисей [из пустыни Фаран. – *А. Д.*] высмотреть землю Ханаанскую и сказал им: пойдите в эту южную страну, и взойдите на гору, и осмотрите землю, какова она, и народ живущий на ней, силен ли он или слаб, малочислен ли он или многочислен? и какова земля, на которой он живет, хороша ли она или худа? и каковы города, в которых он живет, в шатрах ли он живет или в укреплениях? и какова земля, тучна ли она или тоща? есть ли на ней деревья или нет? будьте смелы, и возьмите от плодов земли...» (Числа, 13: 182–1).

В коммерческой же разведке «серьезная работа может начинаться со следующими базами данных.

1. Конкуренция (вся информация по действующим и потенциальным конкурентам).

2. Рынок (вся рыночная информация, вкусы, запросы потребителей, каналы сбыта и т. п.).

3. Технология (производства и использования продуктов).

4. Законодательство (вся информация по законодательству, затрагивающему интересы фирмы, а также информация по деятельности органов, разрабатывающих и принимающих новые законодательные положения).

5. Ресурсы (вся информация по материально-техническим ресурсам, необходимым для нормальной деятельности фирмы, по сырью, поставкам, рабочей силе и финансам).

6. Общие тенденции (политическая, экономическая, социальная, демографическая и т. п. информация).

7. Прочие факторы, влияющие на деятельность предприятия (факторы, не учтенные в предыдущих базах)^[52].

За более подробными рекомендациями по организации коммерческой разведки мы предлагаем читателю обратиться к соответствующей литературе.

Прием № 420. Использование клонов

Секреты этой техники мы позаимствуем у Харви Маккея^[53].

Допустим, вы хотите купить дом, или какое-либо предприятие, или дорогостоящий холодильник, уникальную вещь.

Самое трудное в подобных случаях – это узнать, какова в действительности цена, на которую согласится продавец.

Но такой способ есть.

Вам нужно клонироваться. Наймите подставное лицо, дублера.

Например, один человек зарабатывает себе на жизнь подобным способом в Лос-Анджелесе, и таких у нас в стране, наверное, много. Если вам не удалось найти такого человека, создайте его. Юрист или бухгалтер прекрасно подходят для этой роли.

Допустим, речь идет о доме. Ваш дублер встречается с продавцом и осведомляется о цене. Продавец говорит: 189 тысяч долларов. Покупатель опускает руку в карман, достает чековую книжку и начинает выписывать чек – фиктивный чек на заниженную сумму. «Я готов прямо сейчас выписать вам чек на 145 тысяч долларов». С этого момента мы получаем представление о том, какова подлинная цена. Реакция продавца может быть двоякой: либо он оскорбляется и отказывается от сделки, либо прилагает старания, чтобы продолжать переговоры. Поскольку люди, продающие свой дом, иногда думают, что они расстаются с бриллиантами из королевской короны, то даже если вашему дублеру и не удастся ничего сделать, кроме выяснения этого обстоятельства, то и в этом случае он избавит вас от опасности сразу же быть выставленным за дверь.

Если продавец приходит в гнев и прекращает переговоры, то мы можем быть уверены, что его цена в данное время 189 тысяч долларов.

Тем не менее в семи случаях из десяти продавец, с которым вы имеете дело, возможно, впервые за многие-многие годы видит перед собой живого настоящего покупателя. Он относится к нему вполне серьезно и начинает вести переговоры. Он может немедленно парировать. Пусть будет 175 тысяч долларов. В таком случае вы получите лучшее представление о том, на какую цену он действительно готов согласиться. Или займет уклончивую позицию. Но при всех обстоятельствах, если чувствуется хотя бы малейшее колебание, вы теперь больше знаете о его цене, чем он о вашей, еще даже до того, как он встретился с вами. Не исключено, что вы уже стали вооружаться из того арсенала, из которого оснащаются все используемые на переговорах методы, имя этому арсеналу – информация.

Следующий шаг – выждать неделю, а затем послать другое подставное лицо, человека, который будет вести себя несколько иначе. Он может предложить более высокую цену, но на неприемлемых условиях или даже попытаться немного снизить цену. Дескать, я готов заплатить более значительную сумму, но только на моих условиях.

Он соберет еще какую-то информацию. Кроме того, он поможет вдолбить в голову продавца более низкую цену как именно тот уровень, исходя из которого покупатели готовы вести переговоры о сделке.

Если у вас еще сохранилось желание лично появиться на сцене, то на этот случай у вас не только имеется хорошее представление о подлинной цене, вы не только морально подготовили продавца к ожиданию более низкой цены, чем та, которая фигурировала в объявлении о продаже, – вы также появляетесь в благоприятной атмосфере, поскольку вы не настроили против себя продавца, предложив ему заниженную цену.

Если «не надо»

Что делать, если ему «просто не надо»?

Во-первых, стоит задуматься: а вдруг то, за продажу чего ты сдуру схватился, в самом деле никому не надо. Мы ведь помним историю Неуловимого Джо, который получил свое имя за то, что действительно никому не был нужен.

Во-вторых, разобраться всерьез, что же делать продавцу, если клиент заявляет: «Не надо!»

Прием № 421. Попробуем доказать?

Это не наилучший вариант. Это открытое насилие. И если уж мы хотим предпринять доказательства, то стоит позаботиться о том, чтобы сам выбор политики не стал камнем преткновения в отношениях с клиентом.

Если клиент спросит: «Ты что, хочешь мне что-то доказать?!» – а мы горячо подтвердим наши намерения, то уже одно это станет концом всего.

Уж лучше спросить: «Как мне вам доказать, что вам это надо?» или «А какое доказательство вы смогли бы принять?» Это вопросы-ловушки. Они не подвергают сомнению возможность доказательства, а лишь заставляют задуматься о возможных аргументах и путях доказательства.

И хотя возможен вариант: «Да никак ты мне этого не докажешь», шансы на получение подсказки от клиента остаются. Ведь может же клиент заявить: «А покажи мне, что это берет у тебя хотя бы десяток фирм моего профиля» – и тогда с сопротивлением можно справиться.

Иногда можно добавить нотку эпатажа: «Спорим, что...»

Описанный подход работы с возражением «не надо» можно назвать «Как только, так сразу» – как только возражение прозвучало, мы сразу пытаемся его победить.

Прием № 422. Попробуем притормозить?

Фраза «Мне это не надо» сама по себе не говорит ни о чем. За подобным камуфляжным возражением может скрываться все что угодно. И в большинстве случаев есть смысл попытаться выяснить, что же за этой отговоркой стоит.

Вопрос «а почему?» слишком явно подтолкнет клиента к еще более простому «а потому!», и любой из наших следующих ходов окажется слабым.

Лучше всего проявить «почтительное удивление»:

– Иван Макарович, очень прошу, ну объясните, пожалуйста, почему?

Одно из возможных направлений для атак в этом случае:

– Харлампий Трофимович, а при каких условиях оно могло бы оказаться вам все-таки нужным?

Прием № 423. Попробуем отложить?

Сила замечаний и возражений значительно уменьшается по мере нашего удаления от момента, когда они были высказаны.

Стало быть, есть смысл наши ответы оттянуть. Даже в том случае, если оппонент настаивает на ответе.

Так на экзамене по палеонтологии мой профессор спрашивал у моего однокурсника Андрюши Орлова: «Можете ли, студент Орлов, рассказать мне о семействе мезохиболитес семиканалекулатес?» – а Андрюша радостно отвечал: «Да! А начну я с брахиопод!»

До хиболитесов он так и не добрался.

Оттянуть ответ на возражение «Мне ничего не надо» можно и фразой «Понял, мы к этому вернемся», и отговоркой «Пусть не надо. Просто разрешите мне рассказать».

Можно демонстративно сделать пометку в дневнике или на клиентской карточке, подчеркнуть «Больше не буду вам надоедать» и спросить: «А пару вопросов можно?» Это использование элементов техники протоколирования. Что интересно, эта техника с огромным трудом усваивается славянскими продавцами, хотя, например, у американцев она просто в крови.

Хоть чертей рисуйте на странице вашей записной книжки, но дайте понять собеседнику, что вы предельно внимательны к его словам.

Иногда хорошо может сработать примерно вот такой пассаж:

– Аристарх Кондратьевич, дело ведь не в том, чтобы что-то продать. Мир тесен, люди спустя какое-то время снова встречаются. Раз уж на сегодняшней теме мы не пересеклись, то в будущем... Я просто хочу понять, как вы комплектуете ваши фигурки бурбуляторами?

Этот ход не для мальчишек. Для того чтобы он удался, вы должны источать респектабельность.

Кстати, продавцы разного возраста предпочитают разные техники продаж. Я заметил, что молодые люди гораздо чаще делают ставку на то, что товар продаст сам себя благодаря своим свойствам и качествам. И только в зрелом возрасте человек начинает понимать, что бизнес делают не достоинства товара, а личные связи. Именно после сорока, а у талантливых коммерсантов – после тридцати, приходит отвращение к стартовым «Здравствуйте, мы хотели вам предложить». После этого рубежа приходит осознание преимуществ неторопливого подхода.

Юные продавцы в большинстве случаев просто неспособны почувствовать, что, может быть, в этой первой встрече и предлагать-то ничего не надо, а лучше, пофехтовав словами, отложить свое коммерческое предложение до следующей встречи.

Если вы знакомитесь на улице с девушкой, то, скорее всего, заранее знаете, что вам от нее надо. Но ведь не станете же вы с ходу предлагать именно это? Даже поручик Ржевский вначале предпочитал поговорить о «музыке»:

– Мадемуазель, у меня на квартире есть изумительный огромный полковой барабан...

Вы обычно знаете, чего хотите от клиента. Но стоит ли это предлагать с первых слов?

В этом случае спешка – столь же дурной тон, как и предложение леди не ресторана, а постели. В романе В. Пикуля «Фаворит» есть эпизод, когда Гришка Орлов явился на переговоры с немецкими купцами и, входя в залу, сразу объявил:

– В общем, так, немчура, нам нужно восемь корветов!

Потом Екатерина вправляла Гришке мозги:

– В дипломатии, Гришка, нельзя начинать разговор с того, чем его должно заканчивать. Не спутай же боле, Гришка, начало с концом, а конец – с началом.

Прием № 424. Допустим

Это должно быть, по сути, разводкой оппонента на приподнятии его значимости. Мы соглашаемся с тем, что больше не будем настаивать на продаже, и просим совета о чем-нибудь. Например, о том, как нам следовало бы себя вести, если бы клиентское «Не надо» не прозвучало.

Хочу обратить внимание коммерсантов на то, что такой ход одновременно является и выявлением клиентской стратегии принятия решений.

Мы можем долго рассказывать о нашем продукте (товаре или услуге). При этом наше поведение можно описать строкой Высоцкого: «Наугад, как ночью по тайге...» То есть мы будем излагать стандартный перечень пунктов нашего коммерческого предложения, но не примем в расчет клиентские предпочтения: какие из наших аргументов для него наиболее важны.

Есть ряд ремесел, в которых каждый считает себя докой. Одно из таких ремесел – торговля.

Любой торгаш знает, КАК нужно продавать. И часто он с удовольствием берется поучать того, кто пытается ему что-то продать. Так попробуйте у него спросить:

– Козьма Пафнутьевич, как мне было бы лучше рассказать вам о моих кумулятивных хренографах?

Скорее всего, клиент так ответит:

– Ну, поскольку мне важны такие показатели, как уровень кумуляции и гарантия качественной хронографии, то ты должен был бы рассказать именно об этом.

Теперь понятно, о чем нужно петь, а о чем – молчать? Ведь клиент не сказал, сколь важны для него дизайн штатива и степень дисперсного протрынивания. Значит, об этом и не надо рассказывать.

Очень хорош и вот такой вопрос:

– Авдотья Никитишна, а как вы обычно выбираете хороший хронограф?

Дело в том, что для принятия решений мы обычно делаем три шага:

- снимаем информацию с нашего «жесткого диска»;
- обрабатываем ее нашим «процессором»;
- выдаем результат на некий «внешний порт».

Отвечая на наш вопрос, клиент обычно достаточно выпукло описывает каждый из трех шагов.

– Ну, во-первых, мне важно, СЛЫШАЛ ли я когда-то имя производителя. Потом мне надо это ПОЩУПАТЬ своими руками. И тогда я, возможно, СКАЖУ свое «да».

Прием № 425. Игнорируем

Клиентские возражения можно и игнорировать – так, как в истории из приема № 22: «Игнорируем их. Пропускаем сквозь себя».

Почему не попробовать проигнорировать и «пропустить сквозь себя» и это клиентское «не надо?»

– Не надо.

– Гендалф Сигизмундович, вот обратите внимание на эти дополнительные шипощупы.

Прием № 426. Анонсируем

Если говорить безо всяких «китайских церемоний», то в случае не конвейерных, а серьезных персонализированных продаж хороший продавец не должен слышать никаких «Мне не надо».

Предупредить это можно, обнаружив подобные клиентские наклонности на этапе предварительной разведки и приняв соответствующие превентивные меры.

Для того чтобы заранее обнаружить, что мы рискуем услышать от клиента «не надо», нужна именно *разведка*.

Можно использовать клонов. Ими станут наши доверенные лица, которые предварительно «пощупают» клиента. Они могут делать это от имени реальной компании, но работающей в иной товарной группе. «Представлять» любую из общественных или государственных организаций. Выступить под вымышленным именем. И они могут разведать фирму, представляющую для вас интерес, даже от имени конкурента, а заодно и поскандалить, если вам это нужно.

Так можно заранее выявить «мистера Нет», узнать кое-что об обычаях фирмы и персонографических особенностях будущего контактора. Но для того, чтобы выявить те «не надо», которые можете получить вы, клон должен предлагать очень близкий продукт. И даже в этом случае вы рискуете не получить те «нет», которые в качестве отговорок возникнут только как реакция на ваше имя или на имя вашей компании. Поэтому в большинстве случаев разумнее просто не делать расчет на будущую мгновенную продажу, а готовиться к тому, что придется выполнить целую серию подходов – от имени своей компании, со своим продуктом, возможно, усилиями нескольких своих игроков.

Есть более простой вариант. У людей короткая память. Особенно плохо запоминают телефонные голоса. Значит, можно за месяц-два до своего главного шага, особенно не подчеркивая ни собственного имени, ни названия своей компании, сделать тестовое обращение. И если на ваше предложение ответят «не надо», то в своем главном, последующем обращении вы сможете сыграть на опережение. Ну а в том случае, если спустя месяц вас все-таки узнали, легко сыграть роль склеротика или просто рассеянного телефонного продавца, который всего лишь «напутал карточки».

Что такое «сыграть на опережение»?

Если слишком высока вероятность того, что клиент способен произнести фразу «У вас сумасшедшие цены!», то почему бы, делая свое предложение, самому не сказать: «У нас серьезный дорогой продукт, который позволяет...»

«Дорогой продукт» – это гораздо мягче, чем «у вас сумасшедшие цены». Кроме того, вы это произнесли сами – значит, вы привыкли и не боитесь делать такие предложения, значит, у вас «берут», несмотря на высокую цену. И еще: главная проблема вами озвучена в наиболее благоприятный момент. Вы ведь можете выбрать такой момент? Главный итог: у вашего оппонента просто не будет основания укорять вашу ценовую политику. Какой в этом смысл,

если вы сами ее охарактеризовали созвучно тому, как мог бы высказаться он?

То же самое – не только в ситуации с ценой, но и с отказом «не надо». Попробуйте позвонить и сразу начать:

– Икар Гермедонтович, я знаю, что, скорее всего, вы мне скажете «не надо», да только цель моего звонка вовсе не в том, чтобы предлагать вам ненужное. Все равно когда-нибудь, на какой-то иной теме, но мы пересечемся. А пока просто хочется понять: если вы успешно обходитесь без нейтринных мясорубок, то как вам это удается?

Бывают в деле анонсирования и смешные расклады. Ваш покорный слуга в 1996 году услышал в телефонной трубке гневное клиентское:

– Что значит «тренинги предлагаете»? А что такое «тренинги»? Как это будет по-русски? Что это за американщина?

Тренер сразу же аккуратно опустил трубку на рычаг и порадовался тому, что не поспешил назвать свое имя. Через месяц он сделал еще один звонок, но на «другом» языке. И на следующий день шел на встречу со специально подготовленными свежими визитками. На них было написано не «бизнес-тренер», а «преподаватель». Вместо «семинары и тренинги» красовалось «переподготовка». И не «персонала», а «кадров». Это были спецвизитки – для красных директоров кирпичных заводов. Клиент никогда бы в жизни не подал руки бизнес-тренеру, но к *преподавателю* отнесся очень уважительно. И уже шесть лет он пользуется услугами нашего героя – занятия на майские праздники и еще на ноябрьские. Он понимает, что переподготовка его кадрам нужна.

Прием № 427. Ищем альтернативу

Чем он в своей практике заменяет то, что мы сейчас предлагаем? Доказываем преимущества нашего подхода. Для этого можно начать с расспросов об используемых сырье и технологиях.

Лучший способ разговорить человека – задать вопрос, отвечая на который он сможет почувствовать себя экспертом.

В ходе такого расспроса мягко проводим идею продажи: пусть он как специалист сам докажет нам, что для нашего предложения у его фирмы есть все-таки спрос. В этой технике наиболее выгодна роль благодарного ученика. И пусть клиент позволит этому ученику сделать наивное, но главное открытие: «Все-таки надо!»

Прием № 428. Провоцируем

«Правильно! Зачем оно вам? Вон купили завод, кормите территории, инфраструктура жрет – будь здоров, рабочие зарплату тоже любят, станки новые закупаете, сырье с каждым днем все больших вложений требует, охрана, налоги... Так на кой черт вам моя фигня, которая позволяет сэкономить каких-то несчастных двенадцать процентов накладных? Это такие слезы, что можно со спокойной душой на них плюнуть. Ну бросали деньги на ветер и еще побросаете, да?»

Техника требует от исполнителя уверенной дерзости и представительности. Юнцам такие приемы не прощают.

Прием № 429. Разводка на конкретике

Это, пожалуй, наиболее сильная техника. Но она требует детальной разведки и профессиональной формулировки предложения.

Суть в том, чтобы заранее определить реально существующую клиентскую потребность и двумя-тремя убедительными цифрами показать рентабельность нашего предложения.

Одна из проблем последней техники – тут нельзя ошибиться в выборе собеседника. Усугубляется эта беда тем, что возглас «Не надо!» мы обычно получаем от одного из функционеров их иерархии, а подать две-три главные ноты нашей аргументации лучше первому лицу.

Соответственно, обращение должно быть адресовано не технарю, не производственнику, а относительному дилетанту-администратору.

Как не спугнуть клиента в магазине

Всем знакома ситуация, в которой посетитель магазина отшатывается или неадекватно реагирует на обращение продавца, в котором ему предлагают консультацию или помощь. Бегло прокомментируем основные постулаты, позволяющие избежать подобных конфузов.

Прием № 430. Без НЕ

«Не помочь ли вам?» или «Не подсказать ли?» заставят клиента дать отрицательный ответ.

Правило – задавать вопросы в позитивной форме, забыть о существовании частицы «не».

Прием № 431. Посетителя «ловить на конкретике»

Не надо задавать абстрактные вопросы.

«Чем-то помочь» и «что-то подсказать» должны стать запретными оборотами.

Прием № 432. Поднимая значимость

Любому человеку приятно отвечать на те вопросы, в ответе на которые он может выглядеть экспертом. Значит, нужно задавать вопросы об опыте посетителя в пользовании подобными товарами, спрашивать о его критериях выбора.

Прием № 433. Дать осмотреться

Любому человеку в новом для него помещении нужно время на то, чтобы освоиться.

В большинстве случаев не стоит подходить к клиенту сразу.

Новое помещение настораживает. Пусть посетитель расслабится.

Прием № 434. Пугать «потерей меня»

Попробуйте использовать обороты типа «Вы тут поглядите, а я, если понадобится, буду вон там» – и уходить. Часто останавливают: «Стой-стой, я как раз хотел спросить». Так происходит отчасти из того, что человек нас упускает, теряет. На этом же эффекте построен трюк с всучиванием нашего товара ему в руки – потом трудно отдать.

Прием № 435. Использовать шок-стопперы

Чем его ошеломить, чтобы остановил свой бег мимо стеллажей и прилавков? Может, струей воздуха от вентилятора и миганием подсветки или мини-юбкой и глубоким декольте...

Прием № 436. Простое слово «просто»

Клиент ждет от продавца манипуляции. Он подозревает ее начало даже в улыбке.

Использование простого слова «просто» облегчает клиенту принятие помощи.

Как будто я действительно предлагаю ему помощь просто так: «Я вам просто покажу...»

Прием № 437. Блокировать выходы и проходы

К двум беседующим продавцам подходят в три раза реже, чем к стоящему одиноко. Люди не любят мешать. Если на нежелательном направлении движения клиента встанут два разговаривающих продавца, это часто заставляет его сделать еще один круг вглубь зала.

Прием № 438. Разрывы шаблонов

Использовать ходы и фразы, которых клиент просто не может ожидать.

Замешательство клиента позволяет перехватить инициативу или попросить о внимании.

То же самое – в отношении нарушения привычных, ритуальных действий.

Прием № 439. Обыгрывать банальные ходы конкурентов

– Во всех магазинах продавцы пристают к клиентам, я знаю, как это неприятно. Просто хотел показать вот эту модель. Она совершенно особенная.

Прием № 440. Предлагать карту магазина

Вручать хотя бы примитивный план расположения секций и прилавков, при этом уверенно заявляя:

– Я помогу вам сориентироваться.

Прием № 441. Визуализация

Всем известен эффект: когда к продавцу подходит с вопросом покупатель и тот начинает ему что-то рассказывать. За спиной вопрошающего клиента останавливаются другие. Они покупают ЧАЩЕ тех, кто подходит с вопросами. Попробуйте вместе с вопрошающими рисовать на доске – это «образовательное шоу» привлечет тех, кто купит с большей вероятностью.

Прием № 442. Апелляция к жалости

– Поймите, я должен вас провести по всему магазину, я просто обязан познакомить вас хотя бы с самым главным. Ну вот, например, это...

Прием № 443. Я начальник

У нас к начальникам лучше относятся.

Попробуйте представиться директором магазина, заведующим секцией, старшим продавцом или хотя бы его

заместителем.

Вероятность отказа в принятии помощи снизится.

Прием № 444. Анкеты

Испробуйте стартовую анкету-крючок. Анкета может быть посвящена, например, проблемам выбора бурбуляторов с боковыми фигастерами. Дайте ее после фразы: «Пожалуйста, только пара вопросов, потом уйду и не буду мешать». Потом можно остаться рядом. Прием рассчитан на приподнятое значение клиента: мы к нему с важным вопросом как к эксперту.

Прием № 445. Призы на пороге

Приз вошедшему – чем не повод завязать разговор, а затем и проконсультировать в выборе?

Прием № 446. Комментарии эмоций

Когда комментируют твои эмоции, становишься безоружным. Вот продавец говорит:

– Я вас понимаю, тут от этого выбора можно растеряться. Понимаю. Давайте в двух словах о том, на что надо обратить внимание, и тогда все станет на свои места.

Прием № 447. Приветствие

Можно просто радушно поздороваться. Искренне. От души! Не пробовали?

Прием № 448. Юмор

Это находит отклик у людей с чувством юмора. А таких, слава богу, достаточно. Попробуйте непонятные и веселые надписи, забавные игрушки – то, что вызовет смех и вопросы. Пусть вошедший даже поумничает, посмеется над умышленной грамматической ошибкой. Лишь бы остановился, заговорил и купил.

Прием № 449. Проходные пешки

Людям свойственно отвергать первые предложения. Потому стоит беречь «проходные пешки» минимум до третьей подачи. Клиент откажется принять первое, второе, но возьмет третье. Значит, оно

должно быть наиболее подходящим, а не вариантом, третьим по силе.

То, что клиенту, по нашему мнению, подходит, ни в коем случае нельзя предлагать в первую очередь.

Прием № 450. Стартовые трюки

Поучитесь останавливать прохожих у цыган и бродячих торговцев. Их трюки часто достаточно лишь адаптировать к специфике того или иного магазина.

Прием № 451. Пусть провинится

Можно сделать так, чтобы клиент почувствовал неловкость, вину. Например, чтобы он что-то уронил или хотя бы слишком сильно хлопнул дверью.

Чувство вины в клиенте облегчает им принятие помощи продавца и саму покупку.

Прием № 452. Подсадные утки

В некоторых случаях есть смысл организовать если не давку, то хотя бы присутствие кого-либо в том же зале или у того же прилавка, к которому направляется клиент. Так нищие «солят монетками» кепку для сбора подаяний (как будто другие им уже подавали), так владельцы кафе иногда позволяют целый вечер сидеть в зале более-менее приличному бродяге и даже подливают ему пиво – в пустые кепки не подают, а в пустые кафе не заходят.

Прием № 453. Лабиринты

Используйте лабиринты интерьера. По залу, который можно весь осмотреть от дверей, обычно не путешествуют.

Прием № 454. Продавайте хорошие вещи

Это труднее всего, но попробовать стоит. Тогда проблем с заманиванием клиентуры не будет. Скорее, даже придется нанять пару охранников для организации порядка у витрин.

Прием № 455. Вспомни!

Вспомни те магазины, в которых что-то серьезное ты покупал сам.

Вернись в эти магазины и в каждом позаимствуй по одному секрету удержания клиентуры!

Итоги

В первом издании этой книги глава «Итоги» была предельно короткой:

«Технология, которую мы изложили в нашей работе, не только отчасти продолжает разработки предшественников, но и вносит в практику продаж совершенно новые находки.

Безусловно новым в нашем подходе является следующее.

1. Изменение классификации

Мы выделили три группы алгоритмов в ранее общем “сопротивлении техническому решению и/или коммерческим условиям”, а также добавили “контактное сопротивление клиента”. Причины, по которым проведены изменения, описаны выше. Этого требует практика. Действительно, кроме объективных причин проблемного контакта, за несостоявшейся продажей часто стоят простые и досадные ошибки продавцов:

1) ошибка обращения – когда мы предлагаем совершить покупку не тому, кому следовало, или выбираем для своего обращения не те место, время или условия;

2) ошибки предложения – когда мы предлагаем купить что-то не то или как-то не так;

3) ошибки прежних отношений;

4) ошибки выбора в отношениях “продавец – покупатель”.

Как главный вывод: мы очень часто допускаем ошибки, которых можно было бы избежать, проводя предварительную разведку возражений.

2. Тактика маневра клиентским сопротивлением

В играх на многочисленных тренингах, то есть в ситуациях менее острых, чем реальные коммерческие переговоры, эта новая тактика родилась сама собой. Проверка ее в “поле” показала, что она имеет право на жизнь. Описанием принципов маневра клиентским сопротивлением мы займемся когда-нибудь позднее.

3. Инструментарий для работы с возражениями

Этот набор из 455 инструментов создан в итоге девятилетней работы автора по изучению и развитию теории и практики продаж и его собственного коммерческого опыта. Мы сделали то главное, ради чего и задумана эта книга: дали продавцам “Боевой устав личных продаж”.

Успешной вам работы с нашей НЕТ-машиной! Пусть она поможет вам справиться со всеми порогами, рифами и подводными камнями ваших личных продаж!»

Таким было завершение прежнего издания этой книги. За восемь лет, прошедших после выхода первого издания, появились новые мысли, которыми теперь хотелось бы закончить это переиздание.

Для автора эта книга неотделима от тренинга «Работа с клиентскими возражениями», который я провожу уже полтора десятка лет. Это одна из моих наиболее востребованных программ, и именно поэтому к теме противодействия возражениям я возвращаюсь особенно часто. Этот тренинг я проводил во многих городах и странах, и поэтому теперь эту книгу стоит завершить иначе.

По сути, на протяжении всех этих лет книга становилась тем учебником для моих учеников, к которому они могли вернуться после живой учебы. Но еще очень часто я писал по электронной почте моему заказчику следующее:

– Если ваши парни смогут перед тренингом почитать, то у нас появится уникальная возможность заниматься в дни нашего обучения не тренерской декламацией, а именно отработкой практических навыков. Но вы ведь не сможете их заставить читать.

Заказчик возмущался:

– Как это не смогу?! Прочитают как миленькие! От доски до доски!

Я привычно соглашался:

– Ну ладно.

Соглашался я именно «привычно», ибо давно привык к тому, что заказчик такими словами обманывает и меня, и самого себя. Разумеется, его ребята могут сделать вид, что книгу они старательно изучили, но этот детский обман всплывает в первых же играх в куплю-продажу. Никто не читает. Торговцы вообще – очень малочитающая аудитория. Большинство даже не подозревают о том, что решение львиной части их проблем давно описано в старых-старых книгах.

Но я не упрекаю моих учеников. Я уже давно почти никого и почти ни в чем не упрекаю. Но новый виток борьбы с этой книгой начинается у моих учеников уже на тренинге.

Во-первых, они не могут удержаться от импульсов, а мой совет засунуть между пальчиками скрепку их просто смешит. Разве я могу им поверить, что после тренинга они станут с помощью этой самой скрепочки отрабатывать навык сдерживания поведенческих импульсов?

Ну а во-вторых, они очень не хотят перемен и ищут любую возможность попытаться доказать, что все мои предлагаемые приемы именно в их «совершенно особом» бизнесе никак работать не могут. И что так вообще никто не делает. Тогда мне приходится опять-таки очень привычно приступать исправлению пробелов в их воспитании.

Я рассказываю, что об этом писал еще Эйнштейн: «Все с детства знают, что то-то и то-то невозможно. Но всегда находится невежда, который этого не знает. Он-то и делает открытие».

– Так никто не делает! Так никогда и никто не поступает! – горячо заявляет или ошарашенно выдавливает из себя участник тренинга.

И мы начинаем разбираться с этой вечной головной болью всех моих тренингов.

Почему, мои дорогие, вы считаете, что критерием дозволенности того или иного трюка, приема, подхода в коммерции и в личных продажах является то, что так уже делает кто-то *другой*?

Райс и Траут в «Маркетинговых войнах»^[54] признали, что сегодня классический маркетинг умер. Причина предельно проста: наш мир стал слишком динамичным. И пока мы по Котлеру старательно изучаем клиентские потребности, они успевают радикально измениться. Теперь мы просто опаздываем с нашими открытиями. Авторы этой волшебной книги наконец-то заявили, что лучший путь для поиска эффективного ассортиментного направления – попытаться делать то, чего не делают конкуренты. Они даже посоветовали: «Ищи бреши и прорехи в ассортименте конкурентов!»

Сознаюсь: я не слушаю потребителей. Дело в том, что как тренер продаж я должен знать больше моих учеников. Если бы они знали больше меня, то тренерами были бы они. И тогда я ходил бы на их уроки и с интересом вслушивался в их слова. По крайней мере, их деньги мне никогда не достались бы.

Почему *исследование покупательского спроса* не является наилучшей дорогой для поиска победы? Сейчас мы с вами возьмем урок из романа «Колеса» Артура Хейли:

– А почему вы сказали, что владельцы машин любят заниматься самообманом? – спросила девушка.

– Мы это знаем. Такова человеческая природа. – Бретт отодвинулся от стола и качнулся на стуле. – Большинство наших милых граждан Джо, живущих в тесном сообществе, любят броские машины. В то же время они любят считать себя людьми рациональными. Что же происходит? Они себя обманывают. Ведь они даже в мыслях себе не признаются, что побуждает их купить очередную новую торпеду.

– А вам откуда это известно?

– Все очень просто. Если гражданин Джо хочет иметь надежное средство передвижения – а очень многие говорят, что именно этого они и хотят, – то ему следует купить дешевую, простую, экономичную модель без всяких украшательств, какой-нибудь «шевроле», «форд» или «плимут». Однако почти все хотят большего – они хотят лучшую машину, потому что проехаться в роскошной машине – все равно что

пройтись под руку с аппетитной крошкой или иметь элегантный дом – это греет душу. И тут нет ничего плохого! Но наш Джо и его друзья считают, что есть, – вот почему они себя и обманывают.

– Так, значит, исследование покупательского спроса...

– Это для дураков! О'кей, мы посылаем на улицу дамочку с блокнотом спросить первого попавшегося человека, какой он хочет видеть свою будущую машину. Он тотчас соображает, что должен произвести на нее хорошее впечатление, и начинает перечислять общеизвестные вещи: надежность, расход бензина на милю, безопасность, продажная цена. Если же ответы просят дать в письменной форме, без подписи, он дает такие, чтобы произвести благоприятное впечатление на самого себя. В самом конце в обоих случаях он упомянет про внешний вид машины, а то и промолчит. Однако когда наступает время покупки и этот же самый Джо является в демонстрационную, как раз внешний вид машины – признается он себе в этом или нет – все и решит.

Да, я могу ошибаться. И я ошибаюсь. Например, лет десять назад я вывел на рынок тренинг под названием «Актерское мастерство и сценическая речь в личных продажах» – попытался поделиться с продавцами опытом и театральной режиссуры. Но тема провалилась. Мы сейчас не станем обсуждать причины провала, но предприниматель ошибаться должен. А я именно предприниматель. Просто предприниматель...

Предприниматель. Предприятие... Какие волшебные слова! Enterprise...

Читаем: «В ноябре, когда корабль Enterprise находился на пути к месту службы, в связи с тяжелой болезнью короля Георга V возникла необходимость срочного возвращения в Лондон наследника престола, Эдуарда, принца Уэльского (будущего короля Эдуарда VIII), который в это время совершал поездку по британским колониям в Африке...» Вот с чем-то именно таким у меня всегда и ассоциировались слова «предприниматель» и «предпринимательство».

Я зол на современные сказки о предпринимательстве. Зол как тренер, как человек и еще как матрос корабля Enterprise. Эта злость растет на каждом из моих тренингов продаж, на которых я снова и снова встречаю людей, воспитанных ошибками сегодняшних сказок. Сейчас поясню.

Если в сегодняшней прозе о коммерции есть хоть одна романтическая нота, то она непременно связана с предпринимательством. И наоборот, все почти бесспорно соглашается с тем, что человек, работающий по найму, не предприимчив, не свободен, не имеет творческой струны и вообще представляет собой не лучший образец человеческого материала.

Но! Но ведь большинство предпринимателей пришли к своему делу именно от наемной работы, от чужих дел, от этой несвободы, этого нетворчества, этого пассивного дрейфа и от «предпринимательской ущербности».

К чему я веду? А к тому, что предпринимательство – это не социальный, не налоговый и вообще никакой не статус. Это наличие в характере стремления и желания что-то изменить, умноженное на обладание хоть какой-то силой характера. И предприимчивым может быть почти кто угодно в том смысле, что он может обладать предпринимательским видением окружающего мира, нашей деловой и рабочей действительности, обладать более сильной жизненной философией, более продуктивным мировоззрением.

Вот к такому предпринимательству этих мальчишек и девчонок, из которых состоят мои тренинговые группы, я и пытаюсь неустанно и терпеливо достучаться.

Метод тыка в предпринимательстве – абсолютно научный. Поэтому надо просто спокойно пробовать. Но смелых мало, и это усредняет рынок, заставляя не склонное к риску большинство просто списывать.

Френк Беттджер писал о том, что главное правило успеха в коммерции – «Во чтобы то ни стало отличайся!».

Но так не только в маркетинге и в продажах.

Высоцкий пел: «Пробирайся своей колеей!»

«Делай то, что ты действительно хочешь делать. Не играй в их игры. Когда они хотят, чтобы ты мчался направо, дуй на самой высокой скорости налево! Не делай то, чего хотят другие. Ищи свой собственный путь», – говаривал прошедший через все американский актер, режиссер, музыкант, сценарист и продюсер Джонни Депп. Кстати, в переводе с немецкого его фамилия означает «идиот», «глупец», о чем сам Депп любит пошутить...

Андрей Макаревич поет:

Не стоит прогибаться под изменчивый мир.

Пусть лучше он прогнетя под нас!

Блестящий шулер Анатолий Барбакару изложил единственно правильную стратегию выигрыша. В книге «Записки шулера»^[55] он писал о том, что игрок, приходя на новый для него пляж, вначале смотрит, по каким правилам тут играют в покер. Потом он учится эти правила нарушать. И только после этого он может заставить пляж играть по его правилам.

Чтобы наш рынок играл по нашим правилам, мы должны уметь правила нарушать.

Более того, мы должны быть нацелены на поиск возможности для нарушения любых правил.

Если мы соблюдаем правила, то максимум, чего мы можем добиться, – это стать вторыми. Чтобы быть первым, надо искать возможность для творческого и рентабельного нарушения правил. Лидирует тот, кто правила вводит, кто правила пишет.

Тот, кто вводит правила, оказывается первым. Об этом пел еще Виктор Цой: «Судьбою больше любим, кто живет по законам другим...»

Генетический лидер, анализируя идею и обнаруживая, что кто-то так уже поступал, говорит сам себе: «Я должен искать что-то иное!»

Генетический неудачник, прежде чем что-либо предпринять, наоборот, придерживается конформизма: «А поступал ли когда-нибудь так кто-нибудь?»

Друзья, давайте будем первопроходцами! Пусть победы наших бизнесов списывают идущие по пятам – им нас никогда не догнать, им нас не обыграть!

А кто вводит правила? Кто эти «первые», которые становятся законодателями новых норм? На этот вопрос когда-то остроумно ответили братья Стругацкие в романе «Трудно быть богом»:

«На первом же балу Румата извлек из-за обшлага изящный кружевной платочек и промокнул им губы. На следующем балу бравые гвардейцы уже вытирали потные лица большими и малыми кусками материи разных цветов, с вышивками и монограммами. А через месяц появились франты, носившие на согнутой руке целые простыни, концы которых элегантно волочились по полу».

Этими первыми, кто вводит правила, станут именно читатели этой книги. Описание всех этих приемов за десяток лет скушали многие, но почти никто их не использует. Они не *верят*.

И еще одно замечание. Не спешите отбрасывать те или иные приемы, описанные на предыдущих страницах. Объясню, почему не стоит размахивать шашкой.

Есть два разных направления творчества: деструктивное и продуктивное.

Про эту беду я писал уже много... Есть люди, которые живут только на деструктивной веточке творчества, ибо их творческих усилий хватает лишь на поиск тех обстоятельств, которые не позволят что-то сделать или применить. Они не настроены на поиск возможностей,

однако готовы до последнего искать те обстоятельства, которые сделают что-нибудь невозможным.

На корпоративных тренингах продаж я привык к предельно критическому стартовому настроению учеников. Ну и как же их не понять?! Этому парню лишили субботнего футбола, гаражной возни со старым авто и субботнего (!) пива – его насильно пригнали на тренинг. Этой девочке не дали выкопать картошку и не позволили сходить к парикмахеру – лишили выходных! Поэтому очень легко понять, с какой единственной целью они сидят и терпят этот тренинг. Все их мысли направлены лишь на то, как в понедельник придурку-директору втемяшить, что такого больше делать не надо.

Те же мотивы управляют почти всеми полушариями учеников и при оценке перспектив того или иного приема противодействия возражениям, которые описывает этот зануда Деревецкий. Но я привык останавливать такое творчество учеников и делаю это очень легко:

– Какой прием в вашем особенном бизнесе не работает? А ну-ка давайте подумаем, как заставить его работать! – и довольно быстро они признают, что в их продажах найдется место и жестким методам.

После таких «экспертиз» я очень серьезно прошу аудиторию:

– До конца завтрашнего дня велю всем поменять деструктивное направление творчества на продуктивное.

Думайте не о том, почему это невозможно, а о том, как это сделать возможным!

Полезность такого наглого требования тренера легко подтверждает и обычная жизнь. Вот вы идете на охоту. Допустим, на утку. И дроби для утиной охоты вполне хватило бы. Но у вас в патронташе есть и патроны с картечью, связанной «сталькой», и «дробь два ноля», и «бекасиночка». А на всякий случай справа стоит еще и «турбинка» (пуля). «Мало ли что? Вдруг егерь?..» – после этих слов тренинговые группы почему-то смеются...

И когда на вас выходит та или иная дичь, пальцы сами выдергивают из патронташа нужный заряд и автоматически досылают его в ствол. Так происходит не только потому, что это быстрее. Просто 90 % славянских охотников из-за своей упитанности патронташ увидеть не могут.

И нам в этот момент даже не надо смотреть – что же там написано на пыже^[56]? Но чтобы все получалось быстро и именно так, заряды должны уже стоять в патронташе и пальцы должны успеть к ним привыкнуть.

Считаете, что какая-то рекомендация для вас неуместна? Не спешите браковать и отбрасывать этот заряд. Поставьте его в ваш патронташ. Когда-нибудь вы его используете. Ситуативно! Пока же можете просто подумать: «А в каких ситуациях это может сработать?»

Еще немного расскажу о том, как мне приходится доказывать моим ученикам возможность применения какого-то дерзкого и эпатажного приема именно в их «особенном» бизнесе. Они вообще-то прекрасные люди. Я много лет с неослабевающим интересом наблюдаю за ними в перерывах тренингов. Они болтают, хорошо шутят и метко каламбурят. Единственная их беда в том, что, приходя на работу, они надевают маску казенщины, из них начинает течь гной безнадежного официоза, и они требуют таких «приемов, которые уже внедрены в близких, в родственниках бизнеса». А нам нужно и на работе оставаться самими собой и продолжать жить своей собственной жизнью.

Остаться собой и жить своей жизнью умеют на одесском Привозе. Я как-то зашел туда купить творога. За тремя рядами столов стояли такие плотненькие торговки, вскормленные на собственном творожке и на своей, домашней сметанке. На моих глазах одну из них спросила зашедшая в павильон дама:

– Вы не скажете, почем ваш творог?

– Ну чего ж не скажу? Мы шо с вами таки поссорились вдребезги?

Куда после такого ответа пойдет дама? А никуда она не пойдет. Она купит здесь! Вот это и называется очеловечивание продаж.

Нас окружает школа продаж... Надо учиться ловить ее уроки и переводить на специфику собственных продаж.

Мы описали то, что умеют в самом низу социальной лестницы, – на одесском Привозе. Но это умеют и на самом верху – в политикуме.

Ющенко, к которому у меня давно не осталось никаких теплых чувств, приехавшую Кондолизу Райс повез сначала не в Мариинский дворец, не на переговоры. Сначала – на пасеку. Ради «очеловечивания» отношений. Значит, умел?

Запомнился телерепортаж во время визита Буша в Москву. Путин, стоя рядом с гостем, рассказывал, как они недавно ужинали: «Конечно, угощали икрой. Он спросил – где берем? Я объяснил – из Каспия осетра вытащили, икру вынули, а осетра зашили и – обратно в Каспий выпустили. Он (кивок на спутника) поверил!» Люди шутят и шалют перед миллионной аудиторией. То есть продолжают жить.

Жить и оставаться самим собой умеют в самом низу и на самом верху социальной лестницы. А на среднем уровне такого умения нет. Мы заходим в шикарный салон, там стоит вышколенный сейлз-менеджер, но слушать его просто не хочется.

Помните, как Петр велел боярам «говорить без цыдульки, дабы дурость каждого была видна»? Но говорить без шпаргалки хотят не все. Граждане не желают быть свободными. Противна им воля. Они стремятся в кандалы уставов, инструкций, служебных прописей.

Иногда приходится рассказывать аудитории о «культе карго». И сейчас мы с вами тоже попробуем атаковать всех любителей твердых честных правил с другого фланга.

Джон Фрум – центральное лицо в культуре карго на острове Танна (Вануату), изображаемое в виде американского военнослужащего

Второй мировой войны, который делает его последователей богатыми и процветающими.

Движение Джона Фрума возникло в 1930-х годах на Новых Гебридах (историческое название Вануату).

Возникновение движения связано с местным жителем по имени Манехиви, который под псевдонимом Джон Фрум начал пропаганду культа карго. Он обещал островитянам наступление новой эры, в которой бы все белокожие люди, включая миссионеров, навсегда оставили бы Новые Гебриды, а коренное меланезийское население получило бы материальные блага, которыми наслаждается «белая раса».

Там же, в «Википедии», есть еще более интересные подробности развития местного культа, названного впоследствии «культом карго».

В 1941 году последователи Джона Фрума избавились от всех своих денег, покинули миссионерские церкви, школы, деревни и плантации и переселились во внутренние районы острова Танна. В 1940-х годах движение стало еще более популярным, особенно после высадки около 300 тысяч американских солдат в Вануату. Островитяне были поражены эгалитаризмом чужеземцев, их богатством и силой. Санта-Клаус, Дядя Сэм, Иоанн Креститель в это время стали мифическими фигурами, которые, согласно представлениям местных жителей, способствовали процветанию коренных жителей Танны.

Последователи культа Джона Фрума соорудили на острове символическую взлетно-посадочную полосу и поместили там макеты самолетов, чтобы заманить на остров самолет Джона Фрума. Также ими сооружены символические вышки, на которых дежурили «диспетчеры», носящие на голове муляжи наушников. Жрецы культа Джона Фрума утверждают, что общаются со своим мессией «по радио» при помощи женщины с обмотанными вокруг талии проводами, которая впадает в транс и начинает произносить непонятные слова, затем толкуемые жрецом.

У нас, кроме современной политики, культ карго живет еще в личных продажах.

Почти на каждом тренинге при разговоре о рабочем приветствии участники программы просят:

– Вы просто продиктуйте нам ваши обычные приветствия.

В таких случаях привычно отвечаю:

– Друзья, вы не я. И от использования моих слов вы мной не станете. И, самое главное, в ваших устах они будут звучать просто чуждо.

Кстати, если на тренинге в своей игре кто-то из руководства произнесет свое «Здрасьте!», то именно этим приветствием начинают пользоваться в последующих играх и все остальные – рядовые...

Мы заимствуем чужие слова, чужие приемы и чужой стиль. Это именно культ карго. Идет заимствование чужих внешних атрибутов, а наша собственная суть остается найденной: «остаются неспетыми песни, недописанными поэмы...»^[57] Так и живем – в чужих балахонах и масках, и, как пел Ю. Визбор, «от разных квартир ключи в карманах моих звенят»...

Для отхода от культа карго мы с вами пытаемся отличаться – отличаться от эталонов и от приверженцев образцов. Мы пытаемся быть собой.

Одна из возможностей отличаться – нарушение правил. Эту возможность стоит искать, чтобы обрести шансы на отличия. Но бывают и жесткие табу, а в некоторых случаях споры об отличиях и табу становятся даже забавными.

Как-то на тренинге я проговорился об одном из табу:

– Прикосновения в бизнесе запрещены. Нельзя ни плечом, ни рукой, ни коленом.

Одна из участниц тренинга с места возмутилась:

– Почему?!

Потом решительно встала, подошла к тренеру, ласково положила теплую руку на плечо и очень проникновенно произнесла:

– Вам что – это очень неприятно?

И теперь я согласен: иногда можно нарушать даже табу.

Творчество вообще и коммерческое творчество в частности живут в разных ситуациях и в принципиально разных условиях. Например, возможно творчество вынужденное. Одних людей принуждение парализует, другие легко его игнорируют, а кого-то вдохновляет именно оно.

Недавно меня заинтересовало влияние на творчество и вдохновение того внутреннего цензора, которого часто приходится обнаруживать в недрах сознания участников тренинговых программ.

Теперь меня заинтересовало вот что. Ладно, некоторые ученики направлены на поиск обстоятельств, делающих невозможным внедрение советов учителя. Но как устроено их личное сознание? Усложняет ли такая черта их собственное творчество? Или через подобную настроенность они вообще никогда и ничего не выдумывают? Ведь жить и творить под давлением и под присмотром такого внутреннего цензора, должно быть, адски тяжело!

Но возможно, что такой внутренний цензор является анизотропным. То есть может быть и так, что его сопротивление направлено только на внешние творческие предложения и выдумки, а собственные творческие порывы он не гасит. Как интересно было бы это изучить!

Перейдите с деструктивной на продуктивную линию творчества!

Давайте будем гибкими и хоть этим чуть-чуть уменьшим опасное влияние категоричности мнений.

Кстати, я предполагаю, что вообще в любых отличиях уже есть нарушение каких-нибудь правил. Как интересно было бы это проверить!

Я часто произношу на тренингах:

– Слишком многое зависит от исполнителя. Кому-то за «лишнее похабство» дадут по физиономии даже в компании выпивших одесских докеров, а кто-то говорит пошлости в светском обществе,

но дамы почему-то не обижаются и даже аплодируют. Почему? А просто одна и та же пошлость в этих случаях исходила от разных людей. Никто не был в Москве в кабаке у ныне покойного шоумена Трахтенберга? Там официантки на таком трехэтажном интересовались, чего изволит клиент, что некоторые и со стульев падали. Но там было так принято.

Для того чтобы нам аплодировали, мы должны вести себя естественно. Мы должны быть в своей тарелке, и чтобы нам было «сухо и комфортно». Замечательная Лейл Лаундес^[58] в своих волшебных книгах описала именно естественность поведения как главное отличие высокостатусных людей.

Какое наше поведение будет естественным?

Отчасти и ради ответа на этот вопрос я часто прошу на тренингах:

– Когда вы после нашей программы вернетесь домой, то спросите у любимых: чем вы их когда-то очаровали? Скорее всего, на каких-то близких качествах вы сможете очень успешно играть и в коммерческом общении. – Но сразу и предупреждаю: – Перед таким вопросом любимому человеку стоит сказать какую-то гадость, чтобы получить не перебор, а действительно объективные характеристики! Чтобы он по инерции не пересолил.

Для завоевания любимых мы должны были отличаться от прочих, от всех иных. И если мы успешно такие отличия нашли, то, скорее всего, мы особо сильны именно в этом. Разумеется, есть смысл учитывать, что на театре любви могут (в среднем!) быть более популярны и более приятны не те отличия, которые нужны (в среднем!) в коммерческой войне, но и там, и там – люди. И там, и там – необходимость приятно отличаться. Ведь влюбленный, постоялец СИЗО, офицер или сложившийся бизнесмен везде могут выглядеть выгодно благодаря, например, улыбке или терпению, чуткости, уместной непредсказуемости или юмору.

Правда, в семейной жизни мы сталкиваемся с совершенно особой судьбой отличий – они стареют. В браке отличия приобретают такое свойство металла, как старение. Это надо пояснить подробнее.

В завоевании спутника жизни большую роль играет не возможность отличиться в какой-то одной ситуации, не одномоментное отличие, а некая общая нацеленность на поиск отличий, угодных и приятных партнеру. И вовсе не является редкой такая судьба пары, когда один член команды или обе ее половинки утрачивают стимулы поиска отличий – после марша Мендельсона завоевание часто прекращается уже навсегда.

Любовь – это встреча двух судеб на перекрестке собственных путей. Но дальше за светофором каждый может либо продолжить свой путь, либо они пойдут вместе – и не по тем траекториям, которые так здорово пересеклись, а по новой общей дороге...

Если для исследования и понимания самого себя можно попросить о помощи любимых, то для открытия существующих коммуникативных особенностей собственной фирмы и работающего на вас торгового персонала очень полезно заказать тренинг продаж.

Однажды заказчик тренинга попросил меня дать отзыв о группе. Ответ он слушал очень внимательно. Я тогда сказал следующее:

– В общем-то, они вовсе и не продавцы, – это было сказано во время разбора открытий, сделанных на только что прошедшей программе. – Они продаж не делают. Они их просто сопровождают. Да, можно радоваться тому, что продажи как-то происходят сами по себе и что парни их не убивают. Помните этот анекдот про Чапая: «Глаза добрые-добрые, а ведь мог и шашкой рубануть!..» Да, шашкой они клиентов в капусту не рубят, но что делается ради продаж? Ну принесли буклеты и прайсы. Но это мог сделать и курьер. Да, произнесли выученное приветствие, сослались на фирму: «Я представляю компанию “Кандыба-Инвест”». Но и курьер мог включить для клиента записанную на ноутбук презентацию. Сделали вид, что отвечают на вопросы к претензии. Вы ведь согласны, что это было не профессиональное переговорное фехтование, а смешной и слабый детский лепет? Пообещали клиенту стандартную скидку, но при такой работе эту информацию

вполне могла содержать и записанная мультимедийная презентация, и сам прайс.

Что было в соло каждого из них из работы продавца? Даже аргументы были не те, которые может позволить себе торговец. Они использовали не аргументы торгового человека. Это были аргументы владельца («Мы на рынке семь лет» и «В названии фирмы постарались отразить народную глубину»), аргументы финансиста («Можем предоставить кредит и рассрочку»), аргументы специалиста по логистике («Гарантируем своевременную доставку и трезвых грузчиков»), аргументы бухгалтера («Мы всегда по-особому щепетильны с точностью документов»), аргументы инженера сервисной службы («Как только сломается – наши мастера сразу к вам приедут и все отремонтируют»). А вот аргументов продавца там просто не было. Значит, они продажу не делают, а лишь сопровождают. Они присутствуют при продаже.

Клиент, заказчик тренинга, нервно прикурил от первой сигареты вторую и только после этого сказал:

– Это должно отражаться и в штатном расписании. Там должны быть продавцы, а должны быть стюарды. И стюардессы... Теперь я знаю, как их отличить. И можно сказать, что за такое открытие я заплатил очень недорого!

Да, стоимость тренинга – это не столь высокая цена за полученные знания об истинном положении дел в своих фирменных продажах...

Поговорим про гамбургский счет?

Цирковая борьба когда-то стала настолько нечестным делом, что спортсмены и знатоки запутались в сравнениях и исчислении истинной силы борцов. Реалии коверного шоу таковы, что на арене решались судьбы сборов и ставок, состязались азарт и расчет, но вовсе не шли честные состязания. В поединке под противника соревнующиеся могли лечь как по распоряжению хозяина, так под давлением собственных финансовых интересов, движимые заключенными перед схваткой личными пари.

Интересно вообразить, как происходили такие договоренности. Представляете себе этих упитанных и заносчивых ребят, выясняющих, кто, на какой минуте, на каких условиях и за какую цену коснется пыльного ковра арены своими потными и мускулистыми лопатками?

Я не рискну сказать, что расклад и удельный вес каждого подразделения можно установить однозначно. Но оценить вклад торговых «коммандос» совершенно точно можно на тренинге продаж. По крайней мере, во время последнего кризиса я встречал слишком много заказчиков, которые пережили все проблемы благодаря чему угодно, но только не благодаря мастерству продаж.

Однажды (и я об этом уже писал) у меня вскладчину заказали тренинг маркетологи – они заказали тренинг продаж для своего торгового отдела. Какова была цель? Маркетологи хотели показать директору истинную цену торговой команды. Должен сказать, что директор был в шоке, обнаружив, что его продавцы просто убивают сильную и вполне профессиональную работу маркетологов. Ну не везде ведь в продажах трудятся фирменные кормильцы...

А как дела у вас или вы этого пока не знаете?

Есть еще одна причина, по которой есть смысл искать зоны своей, личной силы. Я слышал, что когда-то выдающийся футболист Пеле побывал на тренировке советской футбольной сборной. И потом объяснил свои печальные открытия как-то вот так:

– Я теперь понимаю, почему советские играют так плохо. Если у какого-то их игрока не получается удар головой, то он четыре часа вечерней тренировки стучит головой по мячу. Какая глупость! Зачем пытаться догнать остальных в том, в чем ты слаб? Мы так никогда не делаем. Но если у меня хорошо получается подкат, то именно его отработке и полировке я посвящу большую часть тренировочного времени. Уж если что-то и развивать, то лишь те качества, в которых ты уже сильнее всех прочих!

Попробуйте перевести сказанное на язык переговоров и продаж. Так что стоит развивать именно вам? Дикцию? Улыбку?

Жестикулярную пластику? Или повышать изощренность аргументации?

Найдите свой стиль. И развивайте те свои качества, по которым вы уже опережаете остальных.

Вы знаете эти качества?

Попытки продавцов прямолинейно доказать клиенту, что товар хорош, относятся к способам убийства продажи. Как ее можно убить?

Для этого можно «взять быка за рога» и оттолкнуть клиента напором. Достаточно заранее знать, «что ему нужно», и можно испортить все шаблонным, трафаретным подходом. Хороший способ убить продажу – рассказать «побольше» и крутить свою вечную «пластинку презентации». Надежно отшивает клиента и попытка продавца «быть как все» и выглядеть «настоящим продавцом». Но нас еще ждет разговор об этих традиционных бедах.

Отличия нам дарит наше стремление быть самими собой.

Раздумья на тему иных продаж, изыски об успешных отличиях наших бизнесов подтолкнули к простой, но настолько неожиданной мысли, что, предчувствую, я к этому буду возвращаться еще не раз.

В принципе, мы все настолько красиво разные и так прекрасно не похожи, что эффективные отличия может гарантировать уже одна вот такая простая вещь, как стремление быть самим собой.

Вот и все. Вот как просто! На этом можно было бы и закончить, но появилось какое-то беспокойное предчувствие того пути, на котором я стану искать развитие этой идеи.

Каждый из нас осознает свое предназначение. По-разному. Так, может быть, именно в том, чтобы пройти свой и только свой путь, – может быть, весь смысл мироздания в этом?

Да, что-то помогает нам оставаться собой. А что-то заставляет нас быть похожими и пытается всех причесать под одну гребенку. Так

вот в том, насколько четко мы для самих себя определим эти два «что-то», и прячется ключик к сундуку, в котором пока хранятся наши наиболее продуктивные отличия!

Когда-то в книге «Как писать книги» (On Writing) Стивен Кинг написал:

Урок 15. Работайте не ради денег.

Дорогой, вы работаете за деньги? Ответ «нет». Ни сейчас, и никогда не работал... Я никогда не написал ни одного слова на бумаге с мыслью о тех деньгах, которые получу за это.

Деньги – плохая мотивация. Они заставляют вас игнорировать голос сердца, и вы можете **прожить чужую жизнь вместо своей**.

А в связке с этим оцените вот это высказывание Роберта де Ниро: «Кто не рискует, тот не узнает своего призвания».

Калибр отличий и изменений бывает разным. Иногда вот с этим клиентом завтра надо быть иным. Или просто – не повторять допущенной вчера ошибки.

Кстати, от калибра отличий отчасти зависит и глубина человека...

Я встречал интересные фирмы с веселым корпоративным духом. Это были такие заведения, в которых общение с клиентами принимало характер шаловливого кокетства, состязания остроумия, добрых подковырок, там главный тон задавали балагуры и шутники.

Но...

Но чаще всего я умудрялся поймать и чей-то осуждающий отклик: «Да разве с этими клоунами можно работать?» Причины этого осуждения могут быть очень широкого спектра. И вывод предельно прост:

Избирая в качестве фирменного отличия ту или иную рабочую особенность, мы должны уметь работать и в «нейтральном», в общепринятом стиле.

Может быть, для реализации запасного варианта («как все») в фирме, кроме «юмористов», должна быть и «пара нормальных»?

Помните песню Высоцкого про иноходца?

*Я пришел, а он в хвосте плетется
По камням, по лужам, по росе...
Я впервые не был иноходцем –
Я стремился выиграть, как все!*

Ради того, чтобы быть *первым*, вы согласны на время вернуться из иНого мира ко всем остальным?

В Сети нашумел пост женщины, которая много лет работала в хосписе. Ее обязанностью было облегчение состояния умирающих пациентов. Таким образом, она буквально проводила с ними последние дни и часы.

Из своих наблюдений она составила своеобразный рейтинг основных сожалений людей, подошедших к самому краю жизни. На первом месте стояло вот такое:

– Я сожалею, что у меня не было смелости, чтобы жить жизнью, правильной именно для меня, а не жизнью, которую ожидали от меня другие.

Это наиболее распространенное сожаление среди людей. Когда люди осознают, что их жизнь уже почти закончена, они могут оглянуться и увидеть, какие их мечты так и остались нереализованными. Большинство людей едва ли пытались исполнить даже половину из их мечтаний и должны были умереть, зная, что это происходило только вследствие выбора, который они сделали или не сделали.

Помните, как в мудром еврейском анекдоте Абрам в раю стал завидовать домам и благосостоянию соседей. Но Господь его укорил: «Имей совесть! Ведь ты о таком даже не мечтал!»

Давайте будем мечтать! Давайте мы с вами будем смелыми и будем жить своей жизнью!

Когда-то группе старших школьников я «рассказывал про продажи». Говорили и о том, как умудряться быть интересным. Я несколько раз и разными словами повторил тезис о том, что надо оставить в себе какую-то тайну для собеседника и быть не окончательно предсказуемым. Один из мальчиков интересно подытожил:

– В общем, надо без нудизма.

В ракурсе нашей темы интересности его вывод преломился для меня эхом слов «нудно» и «занудный». Поэтому я вслух согласился:

– Да, занудство не украшает и коммерсантов.

Но смысл замечания школьника оказался иным, и он меня поправил:

– Я не о том. Я про нудизм общения. То есть тут стоит какую-то одежду на себе оставлять. Ну, ради сохранения той самой тайны...

Ну как было не согласиться с этой свежей мудростью десятиклассника?

Свое желание быть самим собой время от времени приходится защищать.

Так приходится поступать потому, что периодически кто-то пытается на нас влиять слишком жестко. Это могут быть традиционные социальные институты, которые непререкаемо навязывают устоявшиеся или какие-то совсем новые каноны, удобные для «законодателей поведенческих норм» – от поведения в социуме до системы мышления. Но это могут быть и конкретные люди.

Так защищаться мы вынуждены и для сохранения самостоятельности решений. Попасты в чуждую среду – это означает начать приспособливаться к уставу чужого монастыря.

Ведь еще в Библии сказано: «Блажен муж, который не ходит на совет нечестивых...» Мы можем пытаться не внимать, не слушать, забираемся в «башню из слоновой кости» или в свою раковину,

но многократно повторяемая ересь постепенно проникает под нашу черепную крышку и в подкорку нашего мозга.

Еще одна причина «научиться отказываться»: несогласие со средой всегда оборачивается для нас колоссальными потерями времени. На споры, на попытки разобраться, на старания что-то наладить, на восстановление уже отжитых отношений мы теряем слишком большую часть нашей жизни.

Не спорьте. Просто пробуйте! Я все эти трюки не придумывал, а много лет собирал те приемы, которыми торговцы пользуются на протяжении столетий.

Станьте свободными! Личная свобода – это не достаточный, но совершенно необходимый для творчества инструмент. А эта книга со всеми ее инструментами даст вам тот максимум свободы, который может получить слепой, обретая зрение: ведь инструменты понимания смысла клиентских возражений действительно дают нам потрясающую свободу. И в этом – продолжение той моей работы, которую я начал в книге «иные продажи». Мне очень понравилось, как об этом написал в своем отзыве известный специалист по партизанскому маркетингу и автор книги, выпущенной издательством «Манн, Иванов и Фербер» Алекс Левитас^[59]:

«Книга, о которой я хочу вам сегодня рассказать, – немного необычная, я бы даже сказал, “странная”. Это книга Александра Деревницкого “иные продажи”.

В самых простых боевых искусствах вас обучают приемам. “Если тебя схватили за руку, поверни руку вот так, второй рукой толкни вот сюда, потом ногой сделай вот так”. Некоторые школы на этом и останавливаются, например, многие школы рукопашного боя дальше набора приемов не идут. Плюс такого подхода в том, что можно очень быстро натаскать человека на противодействие десятку наиболее типичных видов нападения, не тратя время на теорию и т. п. Минус, однако, в том, что, если противник владеет какой-то техникой, от которой человек защиты не знает, считайте, что бой сразу проигран.

На следующем уровне боевых искусств идет обучение технике, когда ученику выставляют базовую технику, а потом показывают, как эта техника работает в десятках и сотнях самых разных ситуаций. Так, например, построено обучение карате, где огромное внимание уделяется отработке базовой техники, а затем через разные виды упражнений человека обучают применять эту технику различными способами. Одно и то же движение может оказаться и атакой, и защитой, и сбиванием захвата, и выхватыванием ножа.

Следующий по сложности уровень – уровень формы. В этих боевых искусствах ученика вообще не учат приемам как таковым, но зато выставляют ему правильную форму движения. Это могут быть формы движения “воронкой”, “спиралью”, “восьмеркой” и т. п. И тогда боец может в любой ситуации перенаправить усилие противника через одну из этих форм, даже не слишком вникая, что же там попало в его “воронку”, рука или нога.

Именно эти школы любят показывать на разного рода выступлениях “бой с завязанными глазами”: боец не видит своего противника, но как только возникает захват или контакт рук, тут же включается одна из подходящих к ситуации форм движения и противник либо падает, либо обнаруживает, что его рука завязана узлом.

И наконец, есть еще такая совсем уж необычная вещь, как бесформенные стили, когда техники как таковой в школе может не быть вообще. Вместо этого ученику выставляется правильная структура тела, структура сухожильных напряжений и правильный способ создавать усилие и принимать усилие. После такого обучения человек выглядит как “белый колдун”: вы можете ударить его и вывихнуть себе руку, можете схватить его и упасть, можете из всех сил пытаться столкнуть двумя руками с места человека, стоящего на одной ноге, как цапля, да так и не преуспеете, а сам он может, например, послать противника в нокаут, просто схватив его за руку...

Если кому-то доводилось общаться с Александром Скалозубом^[60] из Москвы, то вы понимаете, о чем я: человеку практически все равно, что вы с ним делаете: чем сильнее вы его бьете, тем дальше вам лететь.

И каждая школа более высокого уровня легко может быть перенесена на уровень ниже. Человек, владеющий техникой, легко будет изобретать “приемчики” сотнями. Человек, владеющий формой, может какие-то свои движения описать как техники и преподавать их как техники, не будучи сам к ним привязанным. Человек, владеющий бесформенным стилем, может придумывать формы прямо на ходу, как профессор математики может прямо по ходу лекции вывести формулы, которых ему не хватает для решения задачи.

К чему я это рассказываю? Похоже, что “школа продаж Деревецкого” идет по пути, сходному с путем боевых искусств. Когда-то, в середине 90-х, Александр обучал на уровне “приемчиков”: скажи вот так, сделай вот так. Потом он систематизировал эти приемы и вышел на уровень техники: типы клиентских возражений, виды вопросов и т. п. Затем последовал уровень формы – изучение клиента, подстройка под клиента... И вот теперь, как мне кажется, Деревецкий пытается нащупать свой “стиль без формы”, при котором уже вообще не нужны приемы и техники.

Удастся ли это ему? Мне хочется думать, что да. А пока что тезка лишь идет по этому пути, и книга “иные продажи” является промежуточным результатом его поисков. Для тех, кто предпочитает использовать в своей работе приемы и техники, Александр включил их в книгу в большом количестве, так что книга будет полезна и начинающим продавцам тоже. Но гораздо более важной является попытка научить читателя слушать, смотреть, думать и отличаться, а это оценит лишь опытный продавец».

Деревецкий очень надеется на то, что благодаря такому «стилю без формы», обучение которому он начал еще в «Школе продаж», мои читатели станут совершенно неуязвимыми «белыми

колдунами» – неуязвимыми и для возражений, и для всех прочих напастей!

И еще несколько подсказок о том, как лучше работать с этой книгой и с описанными в ней приемами противодействия возражениям.

Не читайте книгу залпом и не перечитывайте сразу всю.

Придите на работу на семь минут раньше. Прочитайте описание одного приема противодействия возражениям – всего одного! И найдите возможность в дневных рабочих контактах этим приемом воспользоваться. Так у вас будет задел на целых полтора года: ведь в этой книге описано 455 разных фокусов.

Но самое главное – оглядывайтесь и делайте выводы из собственных поражений и побед.

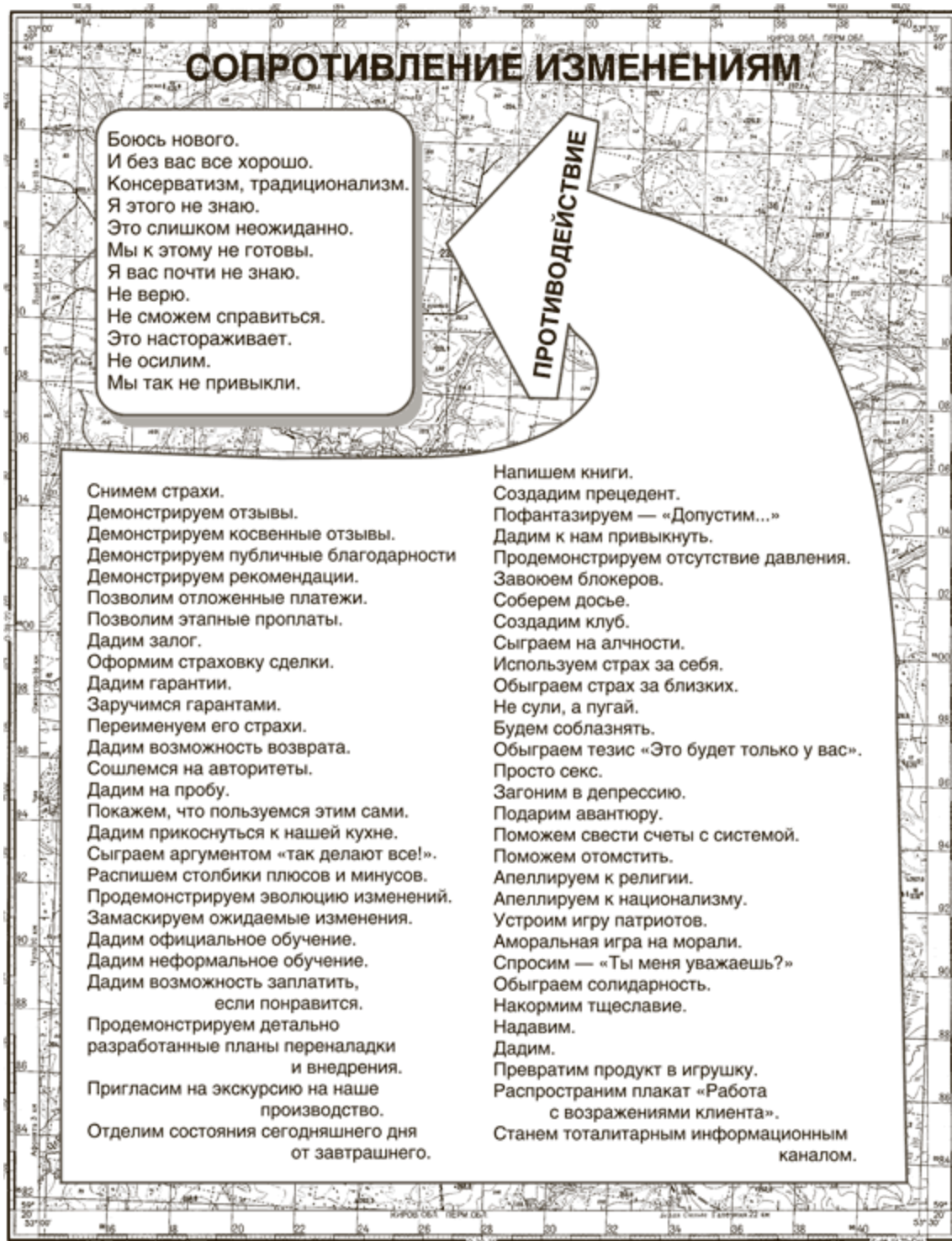
Многие сегодняшние соотечественники под звучание слова «оглянуться» невольно вспоминают строчки шлягера: «Я оглянулся посмотреть, не оглянулась ли она, чтоб посмотреть, не оглянулся ли я...»

Такой вот особый якорь поставило нынешнее время на слово «оглядываться», и это совсем не плохо. Оглядываться действительно полезно. До тех пор, пока не появились тренинги продаж, люди именно так и учились высокому мастерству торга – оглядывались и анализировали свои победы и поражения.

Предыдущие издания автора

1. *Деревицкий А.* Шпаргалка агента. – Київ: Довіра, 1995.
2. *Деревицкий А.* Практика контрменеджмента. – Київ: Альтернативна освіта, 1998.
3. *Деревицкий А.* Курс агентуры для коммерсанта (мировой опыт коммивояжа и агентской работы). – М.: КСП+, 2000.
4. *Деревицкий О.* Полювання на покупця. Ел. публікація на www.dere.com.ua, Київ, 2001.
5. *Деревицкий О.* Торгова бурса. Электронная публикация на www.dere.com.ua, Київ, 2000.
6. *Деревицкий А.* Охота на покупателя. – М.: Медиа-Пресс, 2002.
7. *Деревицкий А.* Школа продаж. – СПб.: Питер, 2004.
8. *Деревицкий А.* Партизанская война с работодателем. – СПб.: Питер, 2004.
9. *Деревицкий А.* Охота на покупателя. – СПб.: Питер, 2005.
10. *Деревицкий А.* Коммерческая разведка. – СПб.: Питер, 2005.
11. *Деревицкий А.* Переговоры специального назначения. – СПб.: Питер, 2005.
12. *Деревицкий А.* Искусство боевого говоруна. – СПб.: Питер, 2005.
13. *Деревицкий О.* Переговорні гальма: Спецвыпуск журнала «Менеджер & Менеджмент», 2006.
14. *Деревицкий А.* Управление переговорным темпом. Электронная книга на сайте Деревицкого dere.kiev.ua.
15. Публикации сайтов А. Деревицкого: <http://dere.kiev.ua> и <http://dere.kiev.ua>.
16. *Деревицкий А.* иные продажи. – М.: «Таможенные терминалы», 2011.

Приложения



ЦЕНОВОЕ СОПРОТИВЛЕНИЕ

Поделим цену на время и число пользователей.
Найдем разницу между его и нашей ценой.
Разделим разницу между нашей и его ценой на время и число пользователей.
Заблаговременно поднимем цену, а потом «дадим скидку».
Создадим иллюзию, что вместе с ним стараемся обмануть наши тарифы.
Сравним с ценой на бензин, на водку...
Сравним нашу выигрышную цену с самыми дорогими конкурентными аналогами.
Докажем рентабельность.
Обоснуем цену — покажем нашу раздутую смету.
Избегаем круглых цифр.
Аргумент выгоды большей цены.
Разоблачение цены конкурента.
Играем на преимуществах принципа «Из одних рук все, что надо».
Сравнить «удельные стоимости» наши и конкурента.
Обоснуем законность расходов.
Проведем аналогию с клиентской ценовой политикой.
Оттянем разговор о цене.
Проигнорируем вопрос о цене.
Сами анонсируем собственную высокую цену.
Не дадим прайс.
Сыграем «старым прайсом».
Начнем с большего, чтобы легче взяли меньшее.
Позволим поэтапные проплаты.
Позволим взять в кредит или рассрочку.
Позволим лизинг.
Дадим цену только после оказания услуги.
Возьмем предоплату.
Обеспечение цейтнота.
Испугаем завтрашним днем.
Возьмем тайм-аут.
Дадим выбор без выбора.
Дадим «подержать».
Приведем «опыт продавца».
Обоснуем наращивание стоимости нашего продукта.
Воспользуемся засасыванием, когда отказ уже невозможен.
Раздробим цену на стоимость комплектующих, доставки, израсходованных материалов и др.

ЦЕНОВОЕ СОПРОТИВЛЕНИЕ

ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ

Дорого.
Нерентабельно.
Проблемы с финансированием...
Не позволяет бюджет.
Бюджет исчерпан.
Не могу изменить бюджет.
Высокая цена.
Боязнь нерентабельности.
Отсутствие денег.
Слишком большие траты.
Не можем себе позволить.
Мне это не выгодно.

ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ

ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ

Договоримся на часть его прибыли.
Материализуем скидку.
Создадим «три в одном».
Спрячем часть цены за трюком «базовая конфигурация».
Предложим бартер.
Воспользуемся «собственной» валютой.
Противопоставление иным затратам.
Даем в долг.
Поможем найти деньги.
Зато мы теперь будем покупать у вас.
Предложим суммарную скидку.
Предложим «длинный опт».
Дадим скидку на дополнительный продукт.
Дадим неликвиды в нагрузку.
Воспользуемся «собственным» валютным курсом.
Дадим: взятку, агентское вознаграждение, официальный дилерский приз, спонсорство, льготное кредитование, продажа чего-либо по сниженным ценам.

Предложим меньше, чтобы взяли больше.
После продажи продадим напоследок еще что-нибудь.
Сыграем «злого босса», который задирает цену.
Апеллируем нашей подготовительной работой к его совести.
Поможем вспомнить, как он уже убедился в преимуществах качества.
Сделаем заманчивое товарное контрпредложение: другое качество, комплектация, сорт, размер, фасовка.
Сделаем такое товарное контрпредложение, которое отпугнет.
Опустим часть ассортимента.
Противопоставим цену чему-то другому — качеству, стилю, вкусу.
Сделаем ударение на деталях.
Создадим иллюзию «индлошива».
Создадим условия, при которых отказаться невозможно.
Воспользуемся клиентской инертностью.
Доберем остальные части до дорогого компонента-камертона.

ЦЕНОВОЕ СОПРОТИВЛЕНИЕ

Расскажем, как «я тоже раньше, но теперь...».
Привлечем опыт стороннего специалиста.
Сыграем в «плохого и хорошего следователя».
Создадим очередь.
Привлечем «конкурентного покупателя».
Проведем аукцион.
Устроим аукцион.
Подтолкнем к «благородному риску».
Дадим «подсмотреть» большую цену для «чужих».
Внедрим идола.
Подчинимся авторитету продавца.
Сравним с чьим-то поведением.
Создадим легенду о предыдущем владельце.
Попросим совета — «Как вам продать?»
Спасем от искусственных неприятностей.
Подадим предложение на выгодном фоне.
Устроим обучение.
Дадим информацию.
Организуем информационную среду.
Маневр новизной.
Продадим «плацебо».
Сыграем на эмоциях.
Продадим «на слезу» ассоциирование с «высоким».
Снимем страхи.
Трюизмы.
Привлечем юмор.
Возьмем на эпатажно высокую цену.
Спросим — «А под что вам скидку?»
Уступка за копеечную услугу.
Проявим назойливость.
Сделаем его виноватым.
Сыграем на тезисе «Все дорожает...»
Перефразируем и смягчим его возражения.
Спровоцируем — «Вы ведь легко видите вашу выгоду!»
Подмазывание аргумента — «Как вы понимаете...»
Продemonстрируем сомнение в статусе.
Продemonстрируем сомнение в платежеспособности.
Продemonстрируем сомнение в компетентности.
Ошеломим — «Скидок не будет!»
Спровоцируем попытку отказать.
Напомним, что «преимущества выше цены».
Сыграем на его страхах.
Испугаем потерей нашей дружбы.

СОПРОТИВЛЕНИЕ ТЕХНИЧЕСКОМУ РЕШЕНИЮ ИЛИ КОММЕРЧЕСКОМУ ПРЕДЛОЖЕНИЮ

Не подходит конструкция.
Не подходят составляющие.
Имеет не тот цвет, вес, размер и т.д.
Недостаточно удовлетворяет спрос.
Не годится сроком гарантии.
Не подходит формой проплат.
Не подходит последовательностью выплат.
Не в этой валюте.
Мы хотим бартер.
Не подходит график выплат.
Слишком высокие требования к ресурсам.
Негде разместить.
Слишком мало витаминов.
Ест много топлива.

ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ

Применим «принцип мафии»: втянем в совместную разработку окончательного решения.
Предложим не устройство, а его функции. Презентуем выгоды, а не свойства.
Пообещаем дать завтра. Нарисуем «волшебное Завтра».
Выясним «А если бы не это?». Сманеврируем продуктом.
Сманеврируем условиями. Изобличим конкурентную продукцию.
Покажем в товаре то, чего никто не видел. Услугу превратим в товар.
Создадим иллюзию адаптации под особые требования.
Построим отношения как «инженер с инженером».
Позволим тест, но подключим внушение.
Что-нибудь дадим. Посеем семена наших идей. Расспросим.
Спросим: «А под что мы вынуждены изменить условия?»
Попросим сформулировать условия.
Дадим на пробу. Сопоставим перечень недостатков и преимуществ. Напугаем.
Сформулируем уникальное преимущество.
Найдем в собственном товаре возможности для игры фиктивными преимуществами.
Приобщи́м аргументы и факторы, которые невозможно измерить.
Сместим конкурентные качества в выгодном направлении.
Перефразируем претензии.
Еще раз выясним: зачем ему наш продукт?
Устроим давление очереди.
Адаптируем аргументацию под личность клиента.
Выясним его прежние стратегии выбора.
Воспользуемся эксклюзивностью как тормозом.
Применим все формы сравнения.
Изо всех своих преимуществ дадим лишь наисильнейшие.
Применим «правило Проходных Пешек»: без солидарности с плохими решениями,
начинаем не с лучших вариантов.
Отыщем негативные причины, из-за которых к нашему продукту можно выдвинуть
обозначенные претензии.

СОПРОТИВЛЕНИЕ НАСЫЩЕНИЯ

У нас уже есть ваш продукт.
У нас уже есть продукт, конкурентный вашему.
У нас есть суррогатный аналог, но он нас устраивает.
У нас уже есть.
У нас есть все, что нужно.
Вы просто опоздали.
Имеем большой запас.
Негде хранить большие запасы.
Некуда ставить.
Пока еще есть.
Зайдите позже.
Уже приобрели, и в ближайшее время
у нас такой необходимости не будет.

ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ

Проверим: не отговорка ли?
Спросим: а если бы не было?
Подождем: принцип Хемингуэя.
Перешагнем выше его уровня.
Будем следить за персонами,
которые не желают покупать, — уловим кадровые изменения.
Докажем: «раньше смысл был, но теперь ты не тот, ты уже взрослый».
Докажем, что то, что есть, уже устарело.
Поможем поссориться с сегодняшним поставщиком.
Поможем избавиться.
Подскажем возможность и способ избавиться.
Раскрываем недостатки.
Засылаем диверсантов.
Приобретем производство конкурента.
Приобретем для клиента у нашего конкурента.
Дадим надежду, что качество еще покажет себя.
Сузим бизнес: тематически или географически.
Создадим полезные слухи.
Возьмем «последний патрон»: тебе выгодно брать то у него, то у нас.
Захвалим конкурента так, чтобы он уже не поднялся.
Сманеврируем предложением.
Обыграем мотив «расширение ассортимента».
Отстроимся — «Это совсем не такое!»
Перехватим клиента посредством поставок сырья или чего-то другого.
Купим у него старье!
Призовем — «Стань свободным от старого поставщика!»
Обыграем мотив «про запас».
Продадим ради наших «расходников».
Лобовой запрос условий. Дадим.
Взятка приятными переговорами.
Создадим для клиентов клуб.
Настаивайте на удобстве момента, потому что когда все выйдет,
то будет не до правильного выбора.

СОПРОТИВЛЕНИЕ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ХАРАКТЕРА

К черту!
Сам позвоню!
Ненавижу!
Ваш товар не того политического цвета!
Мне партнеры не советовали иметь с вами дело.
Ваша фирма не на слуху.
У меня теплые отношения с другими.
Вы очень высокого о себе мнения, это видно даже
из условий договора.



ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ

Будем слушать.
Будем толерантными.
Вызываем на разговор.
Задаем вопросы.
Выразим сочувствие.
Примем правила отношений.
Опишем собственные эмоции.
Выбираем позицию «ни рыба, ни мясо».
Вместо «Да, но...» выберем «Да, а еще...»
Попробуем получить расширенные комментарии.
Того, кто падает, толкнем, а того, кто нападает, тянем.
Любой ценой удержаться от каких-либо доказательств!

Применим тормоз человечности.
Столкнем его к «сопротивлению изменениям».
Реализуем присоединение настроением.
Продemonстрируем понимание.
Найдем то, что заслуживает нашего «Да!».
Продemonстрируем общность интересов.
Изменим направление агрессии на общего врага.
Иногда, возможно, спровоцируем...
Иногда, возможно, применим встречный шок.
Нейтрализуем информатора.
Поработаем с дезинформацией.
Подчеркнем плюсы слухов и сплетен.
Подождем.
Подберем иные условия и стиль.
Вернемся и продemonстрируем восторженность.
Снимем «крышку со скороварки» — поможем
выпустить пар.

СОПРОТИВЛЕНИЕ НЕГАТИВНОГО ОПЫТА

Никогда не прощу вашу вину.
Я уже имел дело с такими, как вы.
С вами невозможно работать согласованно.
Вы не сдержали обещания.
Вы оказываете услуги с задержкой.
Вы выставили неправильный счет.
Вы привезли нам не то, что мы заказывали.
Вашу вину я бы простил, но вы меня тогда даже слушать не захотели...

ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ

Проявим понимание.
Попробуем прийти в себя.
Отделим факты от мнений.
Перефразируем обвинение.
Будем извиняться.
Выдвинем конструктивное предложение.
Дадим публичную порку продавцу.
Выскажем благодарность за жалобу.
Попросим изложить претензии письменно.
Будем валить вину на изготовителя.
Компенсируем втрое.
Займемся упреждением жалоб.
Отстранимся от виновника.
Отстранимся от других.
Позволим конфликтанту разрядиться на другого.
Предложим страхование для новой сделки.
Применим собственного «гения соболезнований».
Научимся делать закамуфлированные предупреждения.
Устроим собственную «службу защиты прав потребителей».

Об авторе



Александр Деревицкий – сертифицированный тренер продаж, эксперт по агентским продажам.

С 1994 года проводит тренинги по технике продаж и переговоров для компаний России, Украины, Молдовы, Казахстана, Латвии и Белоруссии.

Уже 12 лет он прилежно ведет сайт по личным продажам dere.kiev.ua.

В 2002 году стал «Лучшим тренером России» по версии портала Trainings.Ru. В 2004 году вошел в десятку лучших тренеров (журнал «Секрет фирмы» № 32 (71) от 30 августа 2004 года).

Его метод обучения торгового персонала построен на основе приемов, используемых в работе спецслужб, психоаналитиков, дипломатов. Разработанная техника ведения переговоров включает в себя элементы актерского мастерства, режиссуры. Главное, по его утверждению, – уметь общаться с клиентами и «очеловечивать» коммерческое общение.

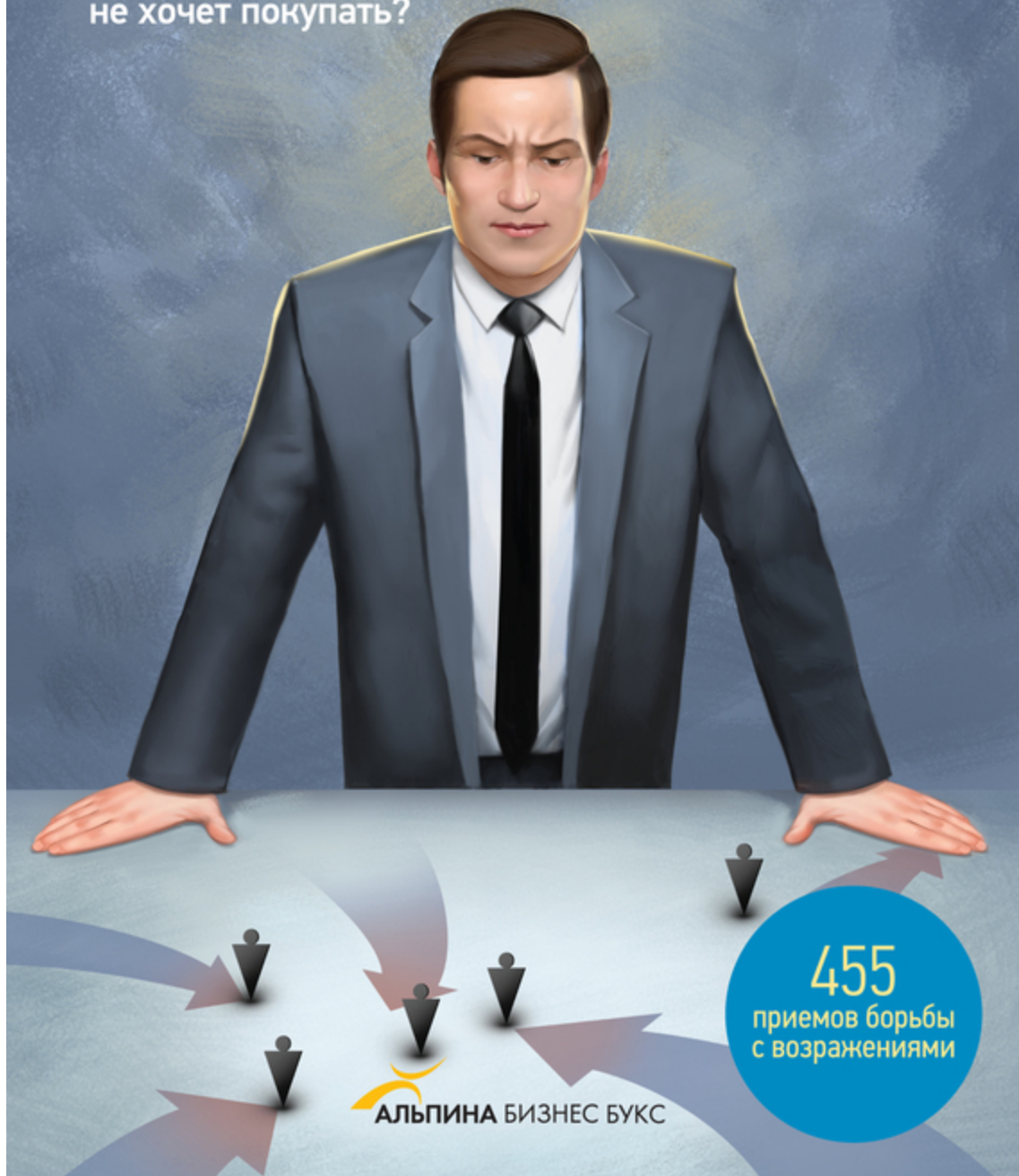
Автор большого количества публикаций на тему продаж и переговоров, а также книг: «Переговоры особого назначения», «Коммерческая разведка», «Искусство боевого говоруна», «Курс агентства для коммерсанта (мировой опыт коммивояжера)», «Охота

на покупателя», «Арт-Шланг, или Практика контр-менеджмента», «Шпаргалка агента».

Александр Деревицкий

ШКОЛА ПРОДАЖ

Что делать,
если клиент
не хочет покупать?



Примечания

1

Информацию по всем книгам см.
www.dere.kiev.ua/derevitsky/books.shtml

[Вернуться](#)

2

www.alex-levitas.livejournal.com/183199.html

[Вернуться](#)

3

Деревицкий А. Шпаргалка агента. Київ: Довіра, 1995.

[Вернуться](#)

4

Деревицкий А. Практика контрменеджмента. Київ: Альтернативна освіта, 1998.

[Вернуться](#)

5

Рехеш – товар вдогонку.

[Вернуться](#)

6

Французский ученый-естествоиспытатель (1744–1829). *Прим. ред.*
[Вернуться](#)

7

Дип С., Сесмен Л. Верный путь к успеху – 1600 советов менеджерам. М.: Вече-Персей-Аст, 1995.

[Вернуться](#)

8

Курс для высшего управленческого персонала. М.: Экономика, 1971.

[Вернуться](#)

9

Котлер Ф. Основы маркетинга. М.: Прогресс, 1992.

[Вернуться](#)

10

Деринг П. Хотите стать коммерсантом? М.: Экономика, 1994.

[Вернуться](#)

11

Шнаппауф Р. Практика продаж. М.: АО «Интерэксперт», 1998. *Прим. авт.*

[Вернуться](#)

12

www.spb-bal.livejournal.com/26226.html

[Вернуться](#)

13

www.eva.alkar.net/luck/text.php?id=1005

[Вернуться](#)

14

www.psyllive.ru/?mod=articles&gl=1&id=167

[Вернуться](#)

15

www.mentime.ru/?id=166

[Вернуться](#)

16

www.mk.ru/blogs/MK/2006/08/20/social-life/81156

[Вернуться](#)

17

www.dere.com.ua/library/other/iskusstvo_ob.shtml

[Вернуться](#)

18

Энкельман Николаус Б. Достигать успеха с радостью. М.: Интерэксперт, 1993.

[Вернуться](#)

19

Консультант по менеджменту; автор тренинговых программ по искусству продажи. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

20

Строки принадлежат В. Вишневскому. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

21

Млечин Л. Министры иностранных дел. М.: Центрполиграф, 2001.

[Вернуться](#)

22

Вольфганг Хойер. Как делать бизнес в Европе. М.: Фонд «За экономическую грамотность», 1991. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

23

Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1992.

[Вернуться](#)

24

Ронин Р. Своя разведка. Минск: Харвест, 1995.

[Вернуться](#)

25

Чалдини Р. Психология влияния. СПб.: Питер, 2009.

[Вернуться](#)

26

Рабочие рукавицы.

[Вернуться](#)

27

От англ. pedlar – странствующий мелочной торговец в США, бродячий торговец, «продающий ногами».

[Вернуться](#)

28

Маккей Х. Как уцелеть среди акул. Карлоф Б. Деловая стратегия. М.: Академия менеджмента, Экономика, 1993. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

29

Уильям (Билли) Франклин Грэм; род. 1918, – американский религиозный и общественный деятель, служитель баптистской

церкви. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

30

Плутарх приписывает эту фразу римскому полководцу и государственному деятелю Катону Старшему, непримиримому врагу Карфагена. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

31

Млечин Л. Министры иностранных дел. М.: Центрполиграф, 2001.

[Вернуться](#)

32

Добровольная народная дружина – общественная организация, оказывающая помощь милиции (полиции) в охране общественного порядка. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

33

Цитата из пьесы Ж.-Б. Мольера «Мещанин во дворянстве». *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

34

Бывший офицер разведывательного управления штаба военного округа, агент ГРУ. Автор бестселлеров «Ледокол» и «Аквариум», книг

по истории Второй мировой войны. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

35

Оссовская М. Рыцарь и буржуа. М.: Прогресс, 1987.

[Вернуться](#)

36

Пикап (англ. pick up – разг. «познакомиться») – стратегия соблазнения. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

37

Аллюзия на роман К. Кизи «Пролетая над гнездом кукушки», действие которого разворачивается в сумасшедшем доме. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

38

Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. Л.: Лениздат, 1992.

[Вернуться](#)

39

Фрэнк Б. Вчера неудачник – сегодня преуспевающий коммерсант. Саратов: Приволжское изд-во, 1993.

[Вернуться](#)

40

Лаутеншлегер Ф. Грубые приемы в свободном предпринимательстве. М.: Юридическая литература; Право и коммерция, 1992.

[Вернуться](#)

41

Персонаж комиксов компании Marvel Comics, олицетворение слепой непреклонной силы. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

42

Пиков Н. Наше оружие – слухи // Soldier of fortune. 1995. № 1.

[Вернуться](#)

43

Таранов П. С. Приемы влияния на людей. М.: Издательско-торговый дом «Гранд»; Агентство «Фаир», 2000.

[Вернуться](#)

44

Фактаж – совокупность фактов. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

45

Фишер Р., Юри У. Переговоры без поражения. Манн, Иванов и Фербер, 2012.

[Вернуться](#)

46

Деревицкий А. Охота на покупателя. М.: Медиа-Пресс, 2002.

[Вернуться](#)

47

Скальный район недалеко от Житомира. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

48

Спортивная обувь особой конструкции. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

49

Украинская народная самооборона – украинская политическая партия. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

50

Паркинсон Д. Р. Люди сделают так, как захотите вы. М.: Новости, 1993.

[Вернуться](#)

51

Цит. по кн.: Паркинсон Д. Р. Указ. соч.

[Вернуться](#)

52

Хант Ч. и Зартаньян В. Разведка на службе вашего предприятия. Киев: Укрзакордонвізасервіс, 1992.

[Вернуться](#)

53

Маккей Х. Как уцелеть среди акул, опередить конкурентов в умении продавать, руководить, стимулировать, заключать сделки. М.: Экономика, 1991.

[Вернуться](#)

54

Траут Д., Райс Э. Маркетинговые войны. СПб.: Питер, 2009. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

55

Барбакару А. Записки шулера. М.: АСТ, 1997.

[Вернуться](#)

56

Прокладка из войлока или картона, отделяющая порох в патроне от пули, дроби. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

57

Полячек М. Песенка про уродцев.

[Вернуться](#)

58

Эксперт в области психологии общения, коммуникаций и психологии межличностных взаимоотношений. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

59

<http://alex-levitas.livejournal.com/432966.html>

[Вернуться](#)

60

Мастер боевых искусств, президент Межрегиональной федерации Илицюань (ушу). *Прим. ред.*

[Вернуться](#)