

БИЗНЕС НА 100%

ПРОДАЖИ на 100%

**ЭФФЕКТИВНЫЕ ТЕХНИКИ ПРОДВИЖЕНИЯ
ТОВАРОВ И УСЛУГ**

3-е издание



**МОСКВА
2007**

УДК 339.13; 658.84

ББК 65.296-2

И20

Редактор *И. Барановская*
Выпускающий редактор *О. Нижельская*

Иванова С. В.

И20 Продажи на 100%: Эффективные техники продвижения товаров и услуг / С.В. Иванова. — 3-е изд. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007 — 274 с. — (Серия «Бизнес на 100%»).

ISBN 978-5-9614-0542-2

Все мы каждый день что-нибудь продаем - кто-то делает это по роду деятельности, а кто-то «реализует» собственные идеи коллегам, руководству, подчиненным и даже друзьям и родственникам. И от того, насколько мы будем убедительны, применяя умение задавать вопросы, методику выявления мотивов и потребностей человека, знания основ невербального поведения и другие приемы, зависит наш успех. Овладеть технологией эффективных продаж вам поможет эта книга.

В ней проанализированы примеры оптовых и розничных продаж товаров различных ценовых категорий, которые легли в основу задач, позволяющих закрепить полученные знания. Книга предлагает готовые рецепты, которые вы сможете адаптировать к собственному бизнесу и начать применять на следующий же день после ее прочтения. Здесь вы найдете минимум общих советов и максимум конкретных решений.

Книга адресована специалистам по продажам.

УДК 339.13; 658.84
ББК 65.296-2

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

ISBN 978-5-9614-0542-2

Технический редактор *Н. Лисицына*
Корректор *И. Голубева*
Компьютерная вестка *А. Абрамов*
Художник обложки *К. Гохман*

© Иванова С.В., 2006
© ООО «Альпина Бизнес Букс», 2006

Подписано в печать 26.02.2007.
Формат 60x90/А. Бумага офсетная № 1.
Печать офсетная. Объем 17,5 печ. л.
Тираж 6000 экз. Заказ № 1708

Альпина Бизнес Букс
123060 Москва, а/я 28
Тел. (495) 105-77-16
www.alpina.ru; e-mail: info@alpina.ru

Отпечатано в ОАО «ИПК «Ульяновский Дом печати»
432980, г. Ульяновск, ул. Гончарова, 14

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие	5
РАЗДЕЛ I ДЕРЕВО ПЕРЕГОВОРОВ: КАК ОНО РАСТЕТ И ПОЧЕМУ	7
Глава 1. Стадия установления контакта	9
Глава 2. Вредные слова, или слова с отрицательной аурой: что с ними делать	23
Глава 3. Искусство задавать вопросы	30
Глава 4. Оценка достоверности информации	36
Глава 5. Получение обратной связи для построения эффективной коммуникации	43
Глава 6. Основы невербального общения	48
Глава 7. Мотивы и потребности клиента	53
Глава 8. Формирование дополнительных потребностей	72
Глава 9. Алгоритм работы с возражениями	88
Глава 10. Подстройка по метапрограммам	114
Глава 11. Виды влияния	130
Глава 12. Дополнительные приемы убеждения и влияния	137

Глава 13. Метафорическое влияние	141
Глава 14. Рефрейминг	155
Глава 15. Работа с ценой	167
Глава 16. Завершение продажи	180
РАЗДЕЛ II	
ЗАДАЧИ	185
Задачи из бизнеса	248
Проверь себя	260
ПОСЛЕСЛОВИЕ	267
ПРИЛОЖЕНИЕ	
Примеры норм и правил взаимодействия с клиентами	269

ПРЕДИСЛОВИЕ

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

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

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

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

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

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

РАЗДЕЛ I

ДЕРЕВО ПЕРЕГОВОРОВ: КАК ОНО РАСТЕТ И ПОЧЕМУ

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

Итак, как и почему растет дерево переговоров:

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

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

Правило сорока секунд

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

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

- Внешний вид

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

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

- Первые фразы

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

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

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

- **Первые действия**

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

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

Правило комплимента

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

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

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

известным деятелем, причем вы абсолютно уверены, что память вас не подвела.

► Маленькие хитрости

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

→ ЗАДАНИЕ 1

Постарайтесь придумать для каждой ситуации как можно больше разнообразных комплиментов:

- *В кабинете вашего клиента находится много дипломов об участии в международных тренингах, а также спортивных кубков.*
- *Секретарь попросила вас перед встречей подождать десять минут, так как ее руководитель стоит в пробке по дороге на работу. За это время она угостила вас прекрасным кофе с шоколадными конфетами. И вот клиент прибыл.*

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

⇒ ЗАДАНИЕ 2

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

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

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

→ ЗАДАНИЕ 3

Как поступить, если вам невнятно представили собеседника, или в случае телефонного общения просто переключили на абонента без представления, или вы не знаете, следует ли обращаться к клиенту по имени или по имени и отчеству?

«Не со стороны»

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

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

Вторая ситуация возникает, если нет конкретного человека, на которого можно сослаться, но вы хорошо знаете отрасль, сферу деятельности компании клиента. В этом случае следует ука-

зять на свою специализацию, кратко подтвердить ее фактами и на основании этого предложить сотрудничество.

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

→ ЗАДАНИЕ 4

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

Вступительный тезис

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

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

- «Возможность обсудить» — слово «возможность» несет в себе позитивный заряд, а слово «обсудить» подразумевает партнерство, вариант «выигрыш — выигрыш».
- Клиенту сразу нужно сказать о его «выгоде», ему дела нет до вашей компании или продукции как таковой, его волнуют только собственные интересы.

♦♦ ЗАДАНИЕ 5

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

Типы людей и способы установления контакта

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

Типовые возражения

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

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

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

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

ЗАДАНИЕ 6

Дайте несколько вариантов ответов на приведенные выше возражения.

Завершение стадии установления контакта и переход к выявлению и формированию потребностей

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

Скажите, вы замечали, что большинству людей нравится, когда окружающие подтверждают их значимость? А встречали ли **Ж** тех, кто очень любит поговорить о том, как они загружены и как мало у них свободного времени (кстати, рассказывают они об этом подчас так долго, что за это время можно было многое успеть)? Так вот, один из самых успешных вариантов перехода от стадии установления контакта к стадии выявления и формирования потребностей может выглядеть примерно так: «Василий, я прекрасно понимаю, что вы занятой человек. Чтобы не отнять у вас много времени рассказом о нашем ассортименте (возможностях сотрудничества), а это обширная информация, скажите, пожалуйста (далее следуют конкретные вопросы; другой, более изысканный вариант, — "позвольте задать вам несколько вопросов")». Этот вариант перехода от первой части переговоров **К** следующей позволяет добиться максимальной логичности и комфорта как для клиента, так и для себя.

► Маленькие хитрости

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

за пять минут, скажите, пожалуйста...» Ситуация разрешилась так: клиент, поддерживаемый приемом активного слушания и наводящими вопросами, говорил около пятидесяти минут. Девушка — десять, т. е. она почти уложились в изначально отведенное время. Сделка состоялась.

▼ Ответы к заданиям

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ЗАДАНИЕ 3. *Как поступить, если вам невнятно представили собеседника, или в случае телефонного общения просто переключили на абонента без представления, или вы не знаете, следует ли обращаться к клиенту по имени или по имени и отчеству?*

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

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

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

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

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

ЗАДАНИЕ 6. *Дайте несколько вариантов ответов на приведенные возражения.*

- *Пришлите по факсу/электронной почте.*

Мы могли бы, конечно, направить вам типовое предложение. Так делают все. Однако в нашей компании принят индивидуальный подход к клиенту. При личной встрече мы сможем предло-

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3. Следует избегать категоричных заявлений.

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

4. Слово «придется» несет смысловую нагрузку принуждения.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

(Ю. Важдеев, Арзамас)

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

7. Слова, требующие пояснения, необходимо разъяснять.

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

ся?»). Поэтому старайтесь избегать специфической терминологии, которая не является общепринятой на том рынке, где вы работаете.

Негативно звучащие термины следует заменять на нейтральные или позитивно звучащие:

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

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

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

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

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

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

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

ГЛАВА 3

ИСКУССТВО ЗАДАВАТЬ ВОПРОСЫ

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

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

На что здесь следует обратить внимание:

- Позитивные вопросы

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

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

3.2.1.1

Переформулируйте вопросы так, чтобы они звучали позитивно.

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

• **Закрытые вопросы**

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

• **Открытые вопросы**

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

• **Альтернативные вопросы**

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

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

1. Альтернативный вопрос с заданным выбором.

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

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

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

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

Примеры таких вопросов:

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

→ ЗАДАНИЕ 2

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

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

3. Альтернативный вопрос при ограниченном выборе.

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

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

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

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

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

▼ Ответы к заданиям

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ГЛАВА 4

ОЦЕНКА ДОСТОВЕРНОСТИ ИНФОРМАЦИИ

При проведении переговоров нам важно не только получить какую-либо информацию, но и оценить, насколько она соответствует действительности, а также узнать, в какой степени для клиента характерны открытость и честность.

Определение достоверности ответов и предоставляемых сведений является сквозной методикой, которую следует применять в ходе всего этапа переговоров: клиент может исказить информацию, сознательно идя на обман, и давать так называемые социально-желательные ответы.

Человек часто дает социально-желательные ответы или демонстрирует социально-желательное поведение. В обычной жизни мы настолько привыкли так поступать, что не отдаем себе в этом отчета. Например, коллега на бегу спрашивает вас: «Как дела?» Что вы ответите? В большинстве случаев это будут одно-два слова типа «хорошо», «нормально», «бывает и хуже». Редко кто-то станет подробно рассказывать о своих делах. Мы только соблюдаем «ритуал» (по терминологии Э. Берна). Или другая ситуация: вы выдвинули идею, которая была принята и принесла существенный для бизнеса результат. Большинство из нас хотят, чтобы это оценили и заметили. Но кто напрямую скажет начальнику: «Похвалите меня публично или наградите меня»? Существуют вещи, о которых не принято говорить, а

также нормы поведения, ограничивающие нас в свободе высказываний. Таким образом, даже в обычной жизни мы конструируем или каким-либо образом искажаем реальную картину.

Конструирование

Конструирование — это моделирование ситуации с тем, чтобы представить ее в социально-приемлемом или выгодном для себя свете. Конструирование не тождественно дезинформированию или тем более лжи. Это более сложный и тонкий процесс, с большим числом вариаций. На самом деле информация, которой обмениваются клиент и продавец, правдива лишь на 50%: это сведения, которые могут принести выгоду. А остальные 50% — «забываем» сказать. Мы говорили о том, насколько важны долгосрочные отношения с клиентом, поэтому пришли к соглашению, что нельзя даже с рациональной точки зрения продавать клиенту то, в чем он в итоге разочаруется. Но не все это понимают. И некоторые все же пытаются обмануть клиента.

Мы можем разделить конструирование на два типа: отрепетированное конструирование, т.е. заранее подготовленные клиентом ответы на неприятные или сложные для него вопросы, и конструирование в ходе переговоров.

Выявить **отрепетированное конструирование** сложно, так как оно практически не дает невербальных и вербальных отклонений от нормальных для клиента речи и поведения (об этих отклонениях мы поговорим чуть позже). Как же быть? Существует несколько правил, которые помогают нам свести такое конструирование к минимуму:

- Избегайте так называемых типичных вопросов

Старайтесь даже привычные вопросы о кредитной истории, о тех или иных намерениях клиента облекать в завуалированную форму. Пользуйтесь информацией, которую вам дает понимание основных метапрограмм клиента (этому посвящен специальный раздел в книге).

Большинство людей готовят и заранее репетируют ответы именно на болезненные и неприятные для них вопросы. Постарайтесь подойти к той же теме позитивно, и вы получите более достоверную картину.

- Чередуйте темы, не давайте клиенту «вести» и «перепрыгивайте» с одного предмета на другой

Подобный метод сбивает с толку и мешает клиенту понять, что именно оценивается в данный момент.

Например, задавая подряд четыре-пять вопросов о платежной дисциплине (пусть и с разной формулировкой), я невольно заставляю клиента обратить особое внимание на эту тему, и в большинстве случаев это исказит адекватность предоставляемой информации со стороны клиента.

- Возвращайтесь к сомнительной теме несколько раз, делайте это по-разному

Если вы заметили, что ответ клиента выглядит как заученный или появляются «рационализация» и «уходы» (что мы обсудим позднее), то имеет смысл вернуться к этому вопросу еще раз, переформулировав его. Аналогично следует поступить и в ситуации резкого увеличения темпа речи клиента в рамках обсуждения определенной темы. Как правило, на подсознательном уровне мы стремимся как можно быстрее пройти сложный участок, в котором не уверены, но сценарий которого придуман заранее. Задавая вопросы повторно, большего эффекта можно добиться, если вернуться к этому вопросу не сразу, а через некоторое время и в другом контексте.

Конструирование в ходе **переговоров** возникает, когда клиенту задают вопросы, к которым он не готовился заранее, но по каким-то причинам осуществляет конструирование. Такие моменты отследить гораздо легче: есть несколько признаков изменения поведения, которые нам в этом помогают. Однако следует помнить, что первые два из перечисленных признаков могут также свидетельствовать о том, что вопрос заставляет человека довольно напряженно думать и анализировать. Таким образом, если вы задаете сложные вопросы или обсуждаете стратегически важные моменты, не стоит обращать внимания на первые два изменения поведения и речи.

- Изменение темпа речи

В ситуации, когда человек на ходу придумывает, как лучше подать информацию, у него уходит определенное время на об-

думывание. Как следствие возникают паузы, т.е. замедляется темп речи. Обратите внимание, что нужно сравнивать быстроту речи в этот момент с темпом, характерным для этого человека в обычной ситуации, а не со своим темпом или каким-то эталоном. Важно помнить, что для каждого из нас характерна своя скорость речи, этот параметр как таковой в ходе оценки дезинформации или конструирования ничего нам не дает.

- Резкое увеличение количества слов-паразитов (*вот, значит, как бы, это, мм* и пр.)

Механизм возникновения этого явления схож с изменением темпа речи в предыдущей ситуации. В данном случае человек заполняет паузы словесным мусором. Так же как и в первом случае, важно сравнивать именно количество слов-паразитов в данной ситуации с их обычным количеством в речи данного конкретного клиента. Косноязычный человек вовсе не обманщик: у него просто плохо поставлена речь. А вот поведение клиента, который говорил на литературном языке и вдруг стал сыпать словами-паразитами, заставляет задуматься и проверить эту тему еще раз через некоторое время.

- Слова-проговорки — это слова, которые сигнализируют о низкой степени уверенности в высказанной мысли, а также о неосознанном желании перестраховаться, т.е. сделать определенную уступку при предоставлении информации

К проговоркам относятся: *в принципе, в общем* (если не является обобщающим словом), *в целом* (то же), *в основном, довольно, достаточно* и пр.

Данные слова указывают на то, что человек чувствует себя неуверенно или что он не готов нести ответственность за свои слова. Если слова-проговорки характерны для речи клиента в целом или только для блока ответов, выявляющих оценку потенциала своей компании, то такая ситуация свидетельствует о его заниженной самооценке.

Аналогично можно расценивать использование союза «если» при описании будущего: «Если мы сможем повысить объем продаж, то увеличим ассортимент закупок». Данная ситуация ни в коем случае не означает конструирование или дезинформирование, а лишь неуверенность в истинности сказанного.

Проанализируем несколько примеров:

«Как вы считаете, у ваших продавцов достаточный опыт для продвижения этой технически сложной и дорогой продукции?» — «*В принципе у нас довольно хорошие продавцы. Они нормально работают с любым товаром*».

Курсивом выделены слова-проговорки, которые снижают степень доверия к информации, предоставленной клиентом. При этом мы можем вспомнить об избеганиях, обратить внимание на слово «нормально» и прийти к выводу, что продавцы вряд ли работают так уж хорошо, как говорят, да еще и с любым видом товара...

Из рассказа руководителя отдела продаж о новых рекламных материалах: «Этот новый буклет, адресованный дистрибьюторам, подготовлен нашим рекламным отделом *в общем-то довольно профессионально*».

Такой комментарий заставляет нас усомниться в том, что руководитель отдела продаж действительно высоко оценивает профессионализм сотрудников рекламного отдела в целом или качество буклета в частности. В действительности такой ответ свидетельствует о том, что отдел продаж был недоволен уровнем рекламных материалов, но руководитель не имел возможности кардинально повлиять на ситуацию. Конечно, выступая перед партнерами, он не мог выразить свое действительное отношение к уровню буклета и профессионализма специалистов рекламного отдела, но такой вывод легко следует из формы изложения мысли.

- Невербальные проявления

Невербальное поведение человек контролирует с большим трудом, именно поэтому мы часто выдаем себя на этом уровне общения. Однако следует быть осторожным при выявлении конструирования на основе невербального поведения: проявления лжи и конструирования очень часто схожи с признаками волнения, которые довольно часто проявляются на переговорах. По крайней мере специфические жесты, закрытые позы, покраснение кожи, учащенное дыхание, общая скованность — все это может с таким же успехом свидетельствовать о волнении, как и о стремлении ввести партнера по переговорам в заблуждение.

- **Нейролингвистическое программирование**

Конечно, наблюдение за глазами паттернами (т.е. различными движениями глаз и зрачков) может дать нам многое для разграничения ситуаций «вспоминания» — «конструирования». Однако очень важна изначальная калибровка паттернов, характерных для конкретного клиента, так как абсолютно типовых паттернов не существует, а также четко усвоенный навык наблюдения и выявления паттернов. В связи с этим актуален совет: если вы не занимаетесь этим всерьез, т.е. не проходите многодневные сертификационные тренинги, которые действительно формируют устойчивый навык, лучше не пробуйте использовать методы НЛП, лишь прочитав пару книг, — вы рискуете допустить много ошибок.

И наконец, признаки конструирования, которые характерны и для импровизации, и для домашней заготовки:

- Уход — подмена одного ответа другим, близким по содержанию

Уход возникает тогда, когда один из участников переговоров пытается скрыть какую-либо информацию, так как она неблагоприятна для него или, по его мнению, не соответствует социальным ожиданиям. Уход — более важный сигнал проблемной зоны, чем рационализация.

Пример ухода: «Скажите, на какой объем закупок с вашей стороны мы можем рассчитывать в следующем месяце?» — «Вы знаете, на ближайшие полгода мы планировали средневзвешенный объем закупок X» (мы так и не получили реального ответа на вопрос о закупках следующего месяца, ведь он может быть как больше, так и меньше среднего объема на ближайшие полгода).

- Рационализация — усложнение ответа на поставленный вопрос, который не дает реальной информации

Рационализация возникает или в момент конструирования, или в момент замены реальной информации ложной и является сигналом проблемной зоны, на которую следует обратить внимание.

Пример рационализации: «Как вы считаете, сможете ли вы продавать максимальный ассортимент?» — «Ну, вы ведь пони-

маете, что такое максимальный ассортимент. Он варьирует в зависимости от сети, региона и платежеспособности покупателей». Таким образом, существует множество факторов, от которых зависит, какой именно ассортимент можно или нельзя считать максимальным.

Рациональные ответы могут быть хорошо продуманы и подготовлены, поэтому всегда нужно отслеживать их появление в речи.

Существует еще один метод, позволяющий оценить искренность клиента. Этот метод заключается в использовании так называемых провокативных вопросов. Они построены таким образом, что человек не может ответить отрицательно на все эти вопросы, говоря при этом правду. Примеры таких вопросов:

- Возникали ли у вас затруднения со сбытом?
- Бывает ли так, что ваши продавцы не могут ответить на все вопросы дотошного клиента?
- Как вы считаете, можете ли вы стопроцентно гарантировать продажу именно этого ассортимента и в эти сроки?

Если в ходе переговоров задан такой вопрос, то можно предположить, что, давая положительный ответ, клиент не совсем искренен или что он действительно исключение из общего правила по одному этому моменту. Но если вы задали три вопроса и получили на них «правильные» ответы, вряд ли клиент открыт по отношению к вам.

Комбинируя все методы, которые мы рассмотрели, можно успешно проверить и оценить достоверность предоставляемой нам информации, а также определить степень открытости клиента.

ГЛАВА 6

ПОЛУЧЕНИЕ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ ДЛЯ ПОСТРОЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ КОММУНИКАЦИИ

Успех общения определяется не тем, что вы хотели сказать, а тем, как вас поняли.

Обратная связь — это реакция собеседника на нас и наши слова. Она включает в себя понимание и оценку.

Зачем нужна обратная связь во время переговоров и презентации, ведь можно просто хорошо подготовиться и провести их по запланированной схеме? Так-то оно так, но ведь может получиться, что вы собрали не всю информацию. Кроме того, если это первые переговоры, то вы просто не могли предусмотреть абсолютно все особенности своего собеседника. Поэтому получение обратной связи и техника активного слушания позволяют лучше понять собеседника и дают нам возможность скорректировать действия в зависимости от его типажа, реакций и появляющихся дополнительных потребностей. Кроме того, всегда есть вопрос притяия — неприятия на личностном уровне, а также определенные барьеры в общении, которые мы рассмотрим позже и которые обратная связь позволяет вовремя выявить и даже предотвратить.

Итак, каким же образом мы можем получать обратную связь от собеседника во время переговоров и презентации?

Способы получения обратной связи

Существует несколько способов получения обратной связи:

- Наблюдение за речью собеседника

Здесь мы можем обратиться к теме, которая подробно рассмотрена в главе «Вредные слова». Собеседник может реагировать, используя нейтральные слова («нужно сделать»), позитивно окрашенные слова («у нас будет возможность это сделать») и негативные слова («придется это делать»). Вариантов много, обращайте внимание на появление слов, которые не свойственны лексикону собеседника. Эти слова сигнализируют о том, что клиент позитивно или негативно воспринял и отреагировал на вашу последнюю фразу. А дальше вам и карты в руки: вы можете или уточнить причину и характер реакции, или сменить тему, или, наоборот, развить ее. Главное, о чем следует помнить: предупрежден — значит, вооружен.

- Наблюдение за тем, поддерживает ли собеседник с вами зрительный контакт

Это один из ярких признаков внимания — невнимания, усталости, скуки. Зрительный контакт, который поддерживает с вами клиент или группа людей на презентации, указывает на то, что они по крайней мере заинтересованы. А вот «расставание взглядов» говорит о том, что люди или устали, или потеряли интерес к тому, о чем идет речь. Иными словами, необходимо уточнить, достаточно ли разнообразна информация, может быть, следует переключить внимание людей на другую тему, использовать юмор или метафорическое влияние или другой прием.

- Наблюдение за невербальным поведением

Здесь особое внимание следует обращать на любые резкие изменения в жестах и позах. Разумеется, значение имеет и то, являются ли позы и жесты открытыми и расслабленными или закрытыми. Необходимо также обращать внимание на жесты спешки и жесты оценки и принятия решений (лучше всего об этом рассказал Аллан Пиз в книге «Язык телодвижений»).

- **Ведение записей собеседником**

Если ваш собеседник или слушатели презентации делают записи и заметки, это хороший знак: как минимум им интересно то, что вы сообщаете. В такие моменты следует немного замедлить темп, чтобы дать возможность записать спокойно, без спешки, а также уточнить, нужно ли более подробно остановиться на этом вопросе, ведь, возможно, он и станет краеугольным камнем вашего успеха.

- **Использование вопросов собеседнику**

Например, таких как «Достаточно ли вам этой информации или продолжить рассказ?», «Вам больше интересен именно этот товар или весь спектр нашей продукции?», «Правильно ли я понял, что основной вопрос связан с ценой, или у вас есть еще какие-либо сомнения?»

Барьеры, мешающие успешной коммуникации

В ходе переговоров нередко возникают препятствия в установлении взаимопонимания:

- **Непонимание или различное понимание терминов и формулировок**

Чтобы преодолеть этот барьер или избежать его появления, следует изначально или оговаривать уровень сложности и специфичности терминологии, или пояснять термины. Как показывает опыт, многие стесняются переспрашивать, отсюда два риска — ваше предложение понимают неправильно, или, что еще хуже, клиент оказывается в глупом положении. А кому нравится чувствовать себя дураком? С другой стороны, совсем избегать терминов не следует, в частности, это может снижать эффективность экспертного влияния. Поэтому вывод такой: термины нужно использовать только по необходимости, поясняя то, что собеседнику может быть непонятно.

- **Различный предыдущий опыт собеседников (различный уровень фоновых знаний)**

Представьте себе, что вы собираетесь поехать вместе с африканцем, который никогда не покидал свой континент, в зимний тур в страну с холодным климатом. Вы говорите ему, что нужно

взять с собой зимние вещи. Он берет с собой рубашки с длинным рукавом и брюки вместо обычных шорт. Почему? Да потому, что зима в его понимании и в вашем — вещи малонохожие. Так и в бизнесе: всегда помните, что ваш опыт и то, что вам очевидно, может разительно отличаться от опыта и представлений собеседника. Всегда старайтесь сверить ваши представления и изначально договориться об «общем языке» и информационном поле.

- Вежливость клиента или, наоборот, устоявшаяся привычка агрессивного поведения

В этом случае получение обратной связи затруднено. Поэтому следует применять технику работы с конфликтами и возражениями, а также вопросы.

- Отсутствие наблюдательности и специальных знаний у продавца

Это уже ваша задача, надеюсь, что книга вам в этом тоже окажет существенную помощь.

Активное слушание

Люди о многом говорят с удовольствием, но с истинным наслаждением — о себе.

...Один человек очень мало говорил сам, но заслужил репутацию интересного собеседника. Почему? Потому что он применял один прием...

Приемы активного слушания:

- *Кивание* (но не в режиме китайского болванчика).
- *Использование междометий* «да», «ага», «угу» и пр.
- *Принятие позы внимания и заинтересованности* (легкий наклон в сторону собеседника, открытая или нейтральная поза, зрительный контакт).
- *Использование вопроса-«эха»*. Клиент: «Хотел бы попробовать это средство». Продавец: «Это средство? Оно действительно хорошее».
- *Повторение фразы*. Не бойтесь повторять за клиентом его собственные слова и фразы, но обязательно перефрази-

руйте их, чтобы не быть похожим на попугая. Начинать повтор фразы клиента лучше со слов: «вы считаете», «вы сказали», «вам кажется».

- *Переформулирование.* Прием состоит в изменении смысла высказывания в позитивную сторону с помощью имеющих положительную окраску слов

Клиент: «Мне кажется, что этот препарат будет портить инструменты». Продавец: «Вам важно удостовериться в качестве препарата?» Клиент: «Да, посмотрите, ведь он создан на основе надуксусной кислоты».

Клиент: «Мне кажется, что цены у вас завышены». Продавец: «Вы думаете, что следует обсудить вопрос цены более подробно? Давайте обсудим».

- *Отражение эмоций.* Прием состоит в составлении фразы, отражающей эмоцию, которую испытывает человек в данный момент («вы взволнованы», «вас что-то расстроило», «вы так уверенно об этом говорите», «вас заинтересовало» и т.п.)

Покупательница длительное время рассматривает выставочные образцы, затем спрашивает: «А чье это производство?» Продавец: «Вас заинтересовали наши препараты и вы хотите узнать, где они произведены?»

- *Использование фраз согласия, тождества, понимания.* Бывает полезно включить в разговор такие фразы: «Вы знаете, мы тоже сначала не были уверены, что эта схема сотрудничества оптимальна, но сейчас смогли убедиться в этом», «Я отлично понимаю, что вы хотите убедиться сами...», «Конечно, многие так считали до начала сотрудничества...»

Все эти приемы помогут вам более эффективно построить взаимодействие с клиентом и добиться максимального взаимопонимания.

ГЛАВА 6

ОСНОВЫ НЕВЕРБАЛЬНОГО ОБЩЕНИЯ

О языке жестов хорошо и исчерпывающе написал Аллан Пиз. Однако на нескольких моментах невербального, т. е. несловесного, общения я хотела бы остановиться подробнее.

Основное правило эффективного общения — это подстройка. Скажите, с каким человеком вам более комфортно общаться: с тем, чей стиль общения соответствует вашему, или с тем, у кого он, наоборот, сильно отличается от привычного вам? Были ли у вас собеседники, которые говорили гораздо медленнее, чем вы? Что вы при этом испытывали? Я думаю, что желание поторопить. Вот так поступит и клиент. А если вы говорите намного быстрее, чем он? Скорее всего, процент того, что клиент запомнит, будет равен нулю. Если вы говорите громче, чем покупатель, то это может его или подавлять, или раздражать. Если вы говорите тише, то ему придется прислушиваться, такой стиль общения он может принять за вашу неуверенность в себе. Отсюда вывод: подстройка — инструмент, который позволяет нам быстрее, проще и эффективнее добиваться своих целей и надолго располагать к себе собеседника. А это позволяет нам больше, эффективнее и стабильнее продавать. Нам это нужно? Если ваш ответ положительный, то давайте примем за правило, что подстройка — это всего лишь эффективный инструмент, а ни в коем случае не унижение и не потеря индивидуальности. Ведь

если вы говорите с англичанином по-английски, а не по-русски, ваша речь просто более эффективна. Правильно? Тогда остановимся на нескольких важных моментах.

Глаза — зеркало души (известная мудрость). Зрительный контакт крайне важен для эффективного общения с клиентом, желательно, чтобы он составлял 60-80% времени общения в ходе личных переговоров. Если вы ведете публичную презентацию, то зрительный контакт следует сохранять с большей частью аудитории, при этом распространенные ошибки: взгляд вниз, вверх, в стороны, а также «выбор жертвы», т.е. того человека или пары людей, на которых мы смотрим все время. Вспомните школу (учитель смотрит все время на вас) и не делайте так.

→ ЗАДАНИЕ 1

Как, с вашей точки зрения, могут быть восприняты следующие проявления неудачного зрительного контакта:

- *взгляд вниз,*
- *взгляд поверх слушателей или собеседника,*
- *не отрывает взгляд от записей,*
- *взгляд в сторону,*
- *бегающий взгляд,*
- *зрительный контакт все время с одним и тем же участником переговоров или презентации.*

Итак, одной из важнейших составляющих эффективного невербального общения является правильный зрительный контакт.

Сила голоса. Недаром существует множество легенд о том, как сирены или русалки завлекали своими волшебными голосами путников, которые уже не могли вернуться домой, зачарованные их голосами.

Правильное использование возможностей голоса — один из инструментов эффективного влияния на людей и привлечения внимания к себе. Понятно, что если мы не артисты, то изменять тембр, т.е. тональность звучания голоса, ни к чему. Но мы мо-

жем управлять многим другим. Прежде чем я расскажу вам свое видение вопроса, выполните задание.

Задание 2

- *Если мы ведем переговоры с одним собеседником, то какими должны быть темп и громкость речи...*
 - *если ситуация не является конфликтной?*
 - *если ситуация является конфликтной?*

Поясните свои ответы.

- *Если мы ведем публичную презентацию для большого количества людей, то какими должны быть темп и громкость речи (мы не говорим сейчас о физической слышимости для участников презентации)? Почему вы так считаете?*
- *В какие моменты следует замедлять темп речи во время переговоров или презентации?*
- *Что может дать нам пауза?*
- *Что такое «рубленая» речь?*
- *Какой должна быть речь: интонированной, т. е. с ярко выраженными логическими ударениями и повышениями и понижениями голоса, или же монотонной?*
- *Вы рассказали клиенту все, что хотели и могли. Он выслушал и теперь выжидательно молчит. Чего нельзя делать ни в коем случае и что следует сделать?*

Надеюсь, что вы поступили честно, в первую очередь по отношению к себе, и ответили на мои вопросы прежде, чем стали читать дальше.

В начале главы мы обсудили такой инструмент влияния, как подстройка под клиента. Поэтому в личных переговорах, где у вас один собеседник, необходимо сделать вашу речь, т.е. ее темп, громкость (кроме конфликтных ситуаций), интонированность, такой же, как у вашего партнера по беседе. Во время переговоров я много раз замечала: когда я, подстраиваясь под собеседника (моя речь от природы быстрая, выше средней громкости и интонированная), начинала говорить так же медленно и монотонно, как он (что, не скрою, доставляло мне всег-

да неприятное ощущение того, что я стала такая скучная), переговоры начинали идти более эффективно и собеседник явно становился более расположен ко мне, чем когда я говорила в свойственной мне манере.

Всегда, и в переговорах, и во время презентации, есть более или менее важные моменты. Снижение темпа речи, пауза перед важной информацией, а также изменение громкости голоса весьма эффективные средства управления вниманием и позволяют подчеркнуть, выделить важность и значимость сказанного.

«Рубленая» речь — это речь с незначительными интонационными перепадами, но в которой слова (практически все) отделены друг от друга ярко выраженными паузами. Такая речь может оказывать сильное психологическое давление на собеседника (если нам нужно именно это) и выделять наиболее значительное (если такая речь фрагментарна).

Если вы столкнулись с тем, что после вашего рассказа клиент продолжает держать паузу, нельзя пытаться сказать еще что-то вдогонку или предлагать сразу скидки или другие уступки: это сразу поставит вас в неравное положение, в позицию «снизу вверх». Потом добиться уважения со стороны клиента и равноправных партнерских отношений будет довольно сложно. Что же делать? Чуть-чуть выдержав паузу, задать вопрос о том, достаточно ли предоставленной информации, или любой альтернативный вопрос, применяемый для завершения сделки.

Вот и все. Остальное про невербалику я бы рекомендовала прочитать у Аллана Пиза.

7 Ответы к заданиям

ЗАДАНИЕ 1. *Как, с вашей точки зрения, могут быть восприняты следующие проявления неудачного зрительного контакта:*

- *Взгляд вниз*

Обычно воспринимается как неуверенность, нетвердое знание темы, боязнь аудитории, смущение.

- *Взгляд поверх слушателей или собеседника*

Воспринимается как надменность или незаинтересованность.

- *Не отрывает взгляд от записей*

Помимо ассоциаций с Брежневым у тех, кому уже за тридцать, создается впечатление нетвердого знания оратором предмета и отсутствия живого диалога.

- *Взгляд в сторону*

Воспринимается как незаинтересованность.

- *Бегаящий взгляд*

Создается впечатление неискренности.

- *Зрительный контакт все время с одним и тем же участником переговоров или презентации*

Напрягает «жертву», остальных невнимание может обижать.

ЗАДАНИЕ 2. *Если мы ведем переговоры с одним собеседником, то какими должны быть темп и громкость речи...*

- *если ситуация не является конфликтной?*

Таковыми же, как у собеседника, так ему будет более комфортно с вами общаться.

- *если ситуация является конфликтной?*

Чуть медленнее и тише, чтобы собеседник постепенно успокоился.

На остальные вопросы задания вы сможете ответить самостоятельно, изучив материал этой главы.

ГЛАВА 7

МОТИВЫ И ПОТРЕБНОСТИ КЛИЕНТА

Почему люди совершают покупки? Однозначного ответа на этот вопрос нет. Он кроется в сознании и подсознании каждого покупателя или клиента. Когда-то сбытовая деятельность преследовала цель продать то, что удалось произвести. Более того, в счастливые для продавцов времена, когда существовал искусственный или естественный дефицит, нужно было постоянно что-то «доставать»; все, что продавалось, раскупалось моментально просто за неимением лучшего. Самые пробивные, настойчивые и убедительные работали снабженцами, потому что купить было гораздо труднее, чем реализовать. Времена изменились. Сейчас просто так продать все подряд уже нельзя. Первичная жажда потребления, которая в свое время сделала постсоветское пространство столь привлекательным для многих западных компаний (они еще удивлялись емкости и всеядности рынка), прошла. Люди стали разборчивее. Чтобы грамотно и успешно продавать, важно понять, почему люди покупают те или иные товары и услуги, что они от них ждут, чему отдают предпочтение. О том, как это сделать, я расскажу позже, а сначала приведу некоторые типичные ошибки, которых можно и нужно избегать.

При работе с мотивами клиента возникает несколько типичных ошибок:

- **Проекция**

Особенно часто эту ошибку допускают начинающие продавцы. Они продают товар клиенту, ориентируясь на собственный вкус, делают акцент именно на тех особенностях товара или услуги, которые кажутся им наиболее привлекательными. Такие продавцы могут быть даже очень успешными, если среди их клиентов чаще всего встречаются люди их типа, образа жизни, клиенты со схожими потребностями. Но они никогда не станут универсально успешными.

- **Неправильное понимание или неправильное использование целевой группы**

Важно знать и понимать потребности своей целевой группы. Но в рамках даже одной целевой группы у людей могут значительно или существенно различаться приоритеты. Еще один вариант ошибки — попытка активно убеждать клиентов не из своей целевой группы, когда товар или услуга не соответствует их реальным потребностям. Этого делать не следует, за исключением ситуации, когда свою целевую группу мы уже завоевали. Не соблюдая этого правила, мы рискуем потратить время, получив небольшую отдачу, а также испортить свою репутацию. Такое поведение может повредить и долгосрочным отношениям с клиентами в том случае, если его удалось «уболтать», а реальным потребностям товар или услуга не соответствует. У покупателя неизбежно наступит разочарование.

- **Всех интересует...**

На основании определенного опыта взаимодействия с клиентами продавец приходит к выводу о том, что всех интересует... Предмет, приковавший внимание, может различаться в зависимости от специфики бизнеса, интересов клиентов и личности самого продавца. Однако сама суть этой ошибки заключается именно в допущении того, что у всех клиентов приоритетным является один и тот же мотив. Он может действительно часто встречаться, но вряд ли будет абсолютно идентичным у всех. Так что постарайтесь забыть эту фразу: «Всех интересует...»

- Узнаем один мотив конкретного клиента и считаем его единственным

Большинство людей при принятии любых решений, в том числе и о покупке, руководствуются разными мотивами и потребностями. Если мы концентрируемся только на одном мотиве или потребности, то снижаем вероятность выигрыша: во-первых, даже деликатес приедается (то же касается и мотивации), во-вторых, этот мотив может быть не самым существенным при принятии решения.

- Говорим о цене раньше, чем о ценности

Покупали вы когда-нибудь товар по более высокой цене, чем планировали изначально? Я думаю, что большинство из вас ответят на этот вопрос положительно. А почему? Может быть, просто не нашли дешевле? А если не стали искать? В чем причина? Наверное, очень захотелось? Это и есть то, что называется ценностью. А ценность товара или услуги для покупателя практически означает наличие тех свойств, которые удовлетворяют определенной потребности. Поэтому чтобы клиент согласился заплатить больше, выбрал более дорогостоящее решение, нужно сначала убедить его в том, что все его основные мотивы и потребности будут реализованы. И только после этого переходить к обсуждению цены. Поэтому избегайте этой достаточно типичной ошибки — вопроса: «На какую сумму вы рассчитываете?» — или озвучения цены до формирования ценности в понимании клиента.

- «Угадайка»

Вместо того чтобы задать правильный вопрос (об этом чуть позже), продавец начинает перебирать возможные мотивы. Например: «Для вас важно качество товара? А цена? А сервис? А еще..?» Конечно, для большинства людей эти факторы имеют значение, поэтому многие ответят «да». Но мы так и не узнали, действительно ли этот мотив приоритетен, подумал бы о нем клиент без нашей подсказки. В итоге при презентации и продаже мы неправильно расставляем приоритеты.

- Неправильная расстановка приоритетов

Это может произойти и тогда, когда продавец не допустил ни одной из вышеприведенных ошибок. Он задал правильный во-

прос, получил развернутый ответ клиента. Но... лучше всего запоминается последняя фраза, поэтому продавец в ответной презентации начал с того фактора, которым клиент завершил речь. На самом деле для клиента то, что он назвал последним, наименее значимо. В итоге мы начинаем рассказ о товаре с наименее важного фактора, тем более всегда существует риск углубиться в детали и как следствие столкнуться с возражениями. Результат — до самого важного можно так и не добраться.

Методы, используемые при определении мотивов и потребностей клиента

Можно пытаться угадать, что движет клиентом при выборе продукта, но мы уже убедились в ошибочности такого пути. Дозволительно говорить о том, что было бы важным для вас, окажись вы на месте клиента. Но тогда вы будете успешными только с теми, у кого схожие с вашими мотивы, потребности и приоритеты. А можно задавать правильные вопросы. Это и есть самый лучший метод выявления потребностей клиента.

Многие знают, что для того, чтобы определить мотивы и потребности, нужно задавать открытые вопросы.

Открытый вопрос — это вопрос, который начинается с вопросительного слова (что, как, почему, зачем), предполагает развернутый ответ, дает возможность клиенту «разговориться». При этом есть еще одно важное правило: чем большую свободу высказывания предполагает открытый вопрос, чем более общим он является, тем эффективнее он будет.

Сравним вопросы: «Чем вы пользуетесь сейчас?» и «Что для вас важно при выборе товара/поставщика?»; «Какие функции телефона вас интересуют?» и «Что для вас важно при выборе телефона?» Первые вопросы в паре предполагают узкий формат ответа — возможно, что информации о том, чем пользуется клиент, недостаточно для вас, и в телефоне его интересуют в первую очередь не функции, а дизайн или что-то еще. Вторые вопросы предполагают более свободный ответ и расстановку приоритетов: может быть, клиент даже скажет о каких-то важных для него моментах, которые вам кажутся абсурдными и никогда не пришли бы в голову.

Примеры оптимальных открытых вопросов:

- Что для вас важно при выборе (далее следует название товара)?
- Что для вас важно при выборе партнера или поставщика (если речь идет о клиенте-посреднике)?
- Что бы вы хотели улучшить в товаре (если перед нами стоит задача перевести клиента с прежнего товара или поставщика на наш)?

Эти вопросы позволяют получить наиболее полную и достоверную информацию. Иногда следует задавать уточняющий вопрос: «А чего бы вы хотели еще?», если клиент ограничился односложным ответом. Целесообразно запомнить последовательность, в которой клиент перечислял свои мотивы и потребности: как правило, люди начинают с самого важного (первое, что пришло в голову, обычно является ключевым аспектом на данный момент). Ответную презентацию и предложение следует делать в той же, а не в обратной последовательности, тогда у вас будет больше шансов убедить клиента и избежать возражений с его стороны.

- Нужно и хочется

Филип Котлер выделил нужды и потребности потребителя. Мы назовем это мотивы «нужно» и «хочется». Почему люди совершают покупки: потому что нужно или потому что хочется? Постарайтесь сейчас дать ответ на этот вопрос и мысленно привести как можно больше аргументов в пользу вашего решения. На самом деле однозначного ответа на этот вопрос не может быть. Во-первых, все зависит от ситуации, в которой оказался человек: когда ты уже можешь купить все, что тебе нужно, вероятность появления мотивов, обусловленных желанием (хочется), резко возрастает. Однако есть и другая крайность: человек отказывает себе в хорошем питании, чтобы купить понравившуюся вещь. Или другой вариант — человек не готов заплатить 50 долларов за пломбирование зуба, но не задумываясь оставляет эту сумму в ресторане. Существуют люди, которые почти всегда отдают предпочтение положительным эмоциям, удовольствию, а не пользе. А есть те, кто не будут совершать малополез-

ную покупку даже при наличии свободных средств. Зачем нам нужно это знать? Дело в том, что с клиентом следует говорить на его языке: с рациональным покупателем/дилером — на языке «нужно», т.е. давать разумные логические обоснования целесообразности покупки, а с эмоциональным клиентом (мотив «хочется») — на языке эмоций, удовольствия, удовлетворения желаний.

ЗАДАНИЕ

Переведите нижеприведенные характеристики товара и услуги на рациональный и эмоциональный язык соответственно.

1. *Высокая цена при более высоком уровне качественных характеристик.*
2. *Небольшой удобный размер устройства.*
3. *Привлекательный внешний вид вещи.*
4. *Большой объем дополнительного сервиса, предоставляемого производителем дилеру.*
5. *Наиболее современный вариант.*

- **Единый язык**

Часто бывает так, что мы все говорим правильно, а слова не производят нужного впечатления. Связано это с тем, что при восприятии информации и окружающей действительности мы часть ее усваиваем на уровне сознания, логики, а часть — интуитивно, на уровне подсознания. На логическом уровне достаточно просто соответствовать мотивам и потребностям клиента, давать правильные характеристики товара. А для того, чтобы у клиента создалось впечатление, что вы говорите на «общем языке», и возникла уверенность, что он получит именно то, о чем мечтал, следует использовать методику ценностных слов. Ценностные слова — это формулировки, с помощью которых клиент описывает свои мотивы и потребности. Нужно стараться запоминать (записывать, если ваш деловой этикет предполагает такую возможность) именно сами формулировки и в процессе ответной презентации использовать ценностные слова клиента.

Разницу между ценностными словами и мотивами можно наглядно проиллюстрировать с помощью таблицы:

Мотивы	Возможные ценностные слова
Экономия средств	Подешевле, экономичный вариант, меньше затрат, не нужно вкладывать много средств в продвижение, оптимальное соотношение цена/качество/прибыль
Экономия времени	Побыстрее, оптимизировать сроки, взаимодействие без задержек, поставки в срок, минимум согласований
Оптимальное соотношение цены и качества	Чтобы затраты были оправданными; а что я получу за эти деньги; спрос на товар при конкретном соотношении цены и качества
Привлекательный внешний вид товара	Красиво, производит впечатление, современно (эффектно) выглядит, товар привлекает покупателей, товар аккуратно уложен, обращает на себя внимание
Активная поддержка поставщика в продвижении товара (дилер)	Для нас важно ваше содействие; какие средства вы вкладываете в продвижение товара; какие вы даете гарантии, что товар будет раскуплен; мы хотели бы действовать совместно с вами; нам важно (звучат конкретные запросы по поддержке в продвижении)
Многообразие форм и вариантов сотрудничества	Хотелось бы найти то, что подойдет именно нам; вы готовы идти навстречу; мне бы хотелось узнать обо всех возможностях сотрудничества
Товар реально продать и заработать на нем (дилер)	Где гарантии, что товар будет продан; нам нужны доказательства, можно ли на этом товаре хорошо заработать; нам важны возможности эффективных продаж товара

Я думаю, вы прекрасно понимаете, что вариантов ценностных слов может быть гораздо больше, здесь приведены наиболее часто встречающиеся формулировки.

- Мотивы целевой группы и индивидуальные мотивы

При презентации и публичном выступлении мы не можем выявить индивидуальные мотивы. Поэтому для таких случаев важно знать о типовых мотивах, актуальных для большей части целевой группы, т.е. тех клиентов, на которых преимущественно и ориентирован ваш продукт. Такую информацию можно запросить в отделе маркетинга, возможно, что там проводили подобные исследования. Другой подход — наблюдать за своими клиентами, запоминать часто повторяющиеся мотивы и делать выводы.

- Выгоды и характеристики

Характеристика — объективное свойство товара или услуги. Характеристика сама по себе ни хорошая, ни плохая. Характерис-

тику клиент может воспринять нейтрально («Ну есть и есть...»), не сделав из ее наличия положительного вывода. Проверить себя можно так: если после фразы можно задать вопрос «Ну и что?», то вы назвали характеристику. Из приведенной ниже таблицы вы увидите, что характеристику можно воспринять не только позитивно, но и негативно.

Характеристика	Возможное негативное восприятие	Возможное позитивное восприятие (в зависимости от типа товара)
Маленький размер	Легко потерять, несолидно выглядит, незаметно	Компактно, займет совсем мало места, легко взять с собой, можно сэкономить пространство офиса, можно оптимально разместить ассортимент торговом зале
Большой размер	Неудобно, трудно перемещать, занимает много места	Привлекает внимание, не потеряется, удобный размер
Стоит дорого	Придется потратить много денег, большие вложения в товар, труднее продавать	Престижно, на дорогом товаре можно больше заработать
Стоит дешево	Дешевка, некачественно, много не заработаешь	Экономично, меньше риска, легко можно поменять без больших затрат, минимальные вложения в товар
Современный	Сложный, никто не знает	Есть все, что нужно, новинки воспринимаются положительно, долго будет оставаться актуальным, позже придется делать повторную покупку
Много-функциональный	Сложно разобраться, вероятность поломки или медленной работы устройства	Можно решить все задачи с помощью одного устройства
Универсальный	Значит, ни в чем не хорош	Значит, можно решить все вопросы
Деловой стиль	Не подходит для других ситуаций	Подходит именно для деловых людей

Практический вывод: всегда следует переводить характеристику на язык выгоды. Выгода — это польза или удовольствие, которое клиент может извлечь из той или иной характеристики товара. В графе «Возможное позитивное восприятие» в таблице и приведены предполагаемые выгоды клиента.

Формула успеха в продажах имеет следующий вид:

Мотивы клиента = выгоды, которые подтверждены характеристиками.

Варианты подачи информации для получения выгоды:

1. Выгода — связка «за счет того, что» — характеристика.
2. Характеристика — связка «что дает вам» — выгода.
3. Наводящий вопрос — выгода — подтверждение характеристиками.

Итак,

- Мотивы — это не реализованные до конца потребности, которые клиент стремится осуществить.
- Характеристика — объективное свойство товара, услуги, продукта.
- Выгода — это реализация мотивов клиента за счет определенных характеристик продукта.

→ ЗАДАНИЕ 2

Переведите данные характеристики товара и услуги в выгоды применительно к описанным ситуациям.

Конечный потребитель

- *Стогерцевый телевизор.*
- *Большая клавиатура компьютера.*
- *Компактный размер телефона.*
- *Новый аромат парфюма.*
- *Набор теней разных цветов.*
- *Низкая калорийность.*
- *Высокая калорийность.*
- *Микроволновая печь имеет режим «выпечка».*
- *Книга маленького формата.*
- *Высокая производительность станка.*

Посредник

- *Предоставляем возможность отсрочки платежа.*
- *Право замены неходового товара.*

- *Оказываем консультации по мерчандайзингу.*
- *Можем обучить ваших продавцов.*
- *Доля рынка товара составляет 9%.*
- *В настоящий момент проходит активная рекламная кампания.*

→ ЗАДАНИЕ 3

Ниже даны ответы на вопрос «Что для вас важно?» Сделайте ответную презентацию применительно к заданным продукту или услуге.

Посредник

- *Товар — мебель: мне важно, чтобы товар легко продавался и не занимал много места.*
- *Товар — продукты питания (пельмени средней ценовой категории): хорошая прибыль, спрос, поставки вовремя.*
- *Товар — новинки технического плана (цифровое фото): отсутствие риска непродачи, компактность товара, хороший гарантийный сервис.*
- *Товар — сотовые телефоны: чтобы можно было получить прибыль (сейчас на сотовые телефоны практически невозможно делать выгодную наценку), чтобы не получилось так, что модель «зависла» и ее уже нельзя продать по первоначальной цене.*
- *Товар — импортные дорогие деликатесы: чтобы был ходовой и известный товар, супермаркеты у нас престижные, репутация важна.*

Конечный потребитель

- *Товар — оборудование для заводов: недорого, выгодно, надежно.*
- *Товар — услуги по подбору персонала: гарантии, что человек будет устроен на работу, возможность выбора, кандидаты должны соответствовать нашей корпоративной культуре.*
- *Товар — услуги по обучению английскому языку: гарантируйте, что я выучу язык.*

- *Товар — телевизоры: безопасно для зрения, надежно, красиво.*
- *Товар — микроволновые печи: удобны, практичны, легки в эксплуатации.*
- *Товар — декоративная косметика: не вызывает аллергии, красиво смотрится, стойкая.*
- *Товар — парфюмерия элитного уровня: престижно, необычно.*

▼ Ответы к заданиям

ЗАДАНИЕ 1. *Переведите нижеприведенные характеристики товара и услуги на рациональный и эмоциональный язык соответственно.*

1. *Высокая цена при более высоком уровне качественных характеристик.*
 - а) Рациональный подход. Вы сможете за те же деньги получить более надежную вещь, которая дольше прослужит, т. е. вам не придется покупать ее часто. Кроме того, вы сможете обойтись одним устройством вместо того, чтобы покупать дополнительные, как в случае приобретения более дешевой модели. / Данное соотношение цены и качества привлекает наиболее платежеспособных покупателей, что подтверждено такими-то исследованиями. Кроме того, высокое качество товара позволит вам избежать претензий и рекламаций, что позитивно влияет на количество повторных покупок.
 - б) Эмоциональный подход. Представьте себе, как вам будет удобно этим пользоваться и какой комфорт это создаст! Я думаю, что положительные эмоции тоже чего-то стоят. Кроме того, вещь более надежная. Согласитесь, всегда приятнее самим решать, когда сделать следующую покупку, чем если вас к этому вынудят обстоятельства. / Вам же будет приятно слышать о вашем магазине только хорошие отзывы. Да и оградите себя и свой персонал от нервозности: если товар

дешевый, но не качественный, многие покупатели начинают скандалить.

2. *Небольшой удобный размер устройства.*

- а) Рациональный подход. Компактный размер позволит вам сэкономить место. / Его легко перемещать, таким образом, вы можете сэкономить время и усилия персонала и повысить эффективность их работы.
- б) Эмоциональный подход. Представьте, как оно удобно при переноске — вы всегда можете взять его с собой, устройство занимает мало места в сумочке. / Его легко перемещать, представляете, как будут довольны ваши сотрудники, да и вам хлопот меньше: уменьшится количество недовольств и жалоб.

3. *Привлекательный внешний вид вещи.*

- а) Рациональный подход. Данная вещь будет прекрасно соответствовать тому деловому имиджу, который вы стремитесь поддерживать. / Привлекательный внешний вид позволит добиться того, что большее количество покупателей обратят на нее внимание, следовательно, возрастет число импульсивных покупок.
- б) Эмоциональный подход. Представьте, как вам будет приятно владеть и пользоваться каждый день такой красивой вещью, сразу настроение повышается. / Согласитесь, приятно, когда ваш магазин выглядит красиво и стильно. Мне кажется, что для такой престижной сети магазинов, как ваша, очень важно, чтобы товар не только был качественным, но и смотрелся красиво.

4. *Большой объем дополнительного сервиса, предоставляемого производителем дилеру.*

- а) Рациональный подход. Это позволит вам сэкономить значительные средства, кроме того, данные технологии увеличивают ваши возможности управления сбытом.
- б) Эмоциональный подход. Вы видите, как мы ценим вас как партнера и прилагаем все усилия для того, чтобы ваш бизнес успешно рос и развивался вместе с нашим.

5. Наиболее современный вариант.

- а) Рациональный подход. Это самая современная модель, т. е. вам можно будет гораздо дольше не делать следующую покупку и сэкономить средства. Кроме того, здесь представлены наиболее современные, удобные и эффективные опции. / Маркетинговые исследования и ваш опыт показывают, что новинки привлекают внимание покупателей, следовательно, у вас увеличится количество импульсивных покупок. Кроме того, вы знаете, что сейчас продвинутые покупатели ориентированы в первую очередь на последние технические решения.
- б) Эмоциональный подход. Вы один из первых, у кого появится эта модель. Согласитесь, не очень приятно пользоваться устаревшей моделью у всех на виду. Наоборот, нужно стремиться выделиться и показать свою успешность и современность. / Представьте только, что вы первый в городе владелец этой модели. Приятно иметь имидж самого передового.

ЗАДАНИЕ 2. *Переведите данные характеристики товара и услуги в выгоды применительно к описанным ситуациям.*

Конечный потребитель

- *Стогерцевый телевизор.*

Дает лучшее изображение, т.е. вы будете получать больше удовольствия, смотря фильмы со спецэффектами, а также беречь зрение, что, согласитесь, тоже важно.

- *Большая клавиатура компьютера.*

Удобно набирать текст. Особое преимущество у женщин — им можно печатать и с длинными ногтями. Все пользователи смогут избежать большого количества ошибочных нажатий, которые часто возникают именно из-за того, что клавиши расположены слишком близко друг к другу.

- *Компактный размер телефона.*

Престижными считаются небольшие телефоны. Они удобны, потому что легко помещаются даже в маленькую сумочку или небольшой карман.

- *Новый аромат парфюма.*

Вы сможете получить удовольствие от нового запаха, кроме того, можете быть уверены, что этот аромат появится у вас одной из первых, это подчеркнет вашу индивидуальность.

- *Набор теней разных цветов.*

Вы сможете экспериментировать и менять макияж в тон одежде и в зависимости от времени суток и ситуации, при этом вы экономите место в косметичке, всегда имея с собой маленький набор теней. В течение дня вы легко сможете освежить или подправить макияж.

- *Низкая калорийность.*

Можно вкусно поесть без риска для фигуры. И для здоровья полезнее.

- *Высокая калорийность.*

Ваши мужчины легко наедятся, а вам при этом можно меньше времени тратить на готовку.

- *Микроволновая печь имеет режим «выпечка».*

Можно обойтись без духовки в плите: экономите и деньги, и место на кухне, потому что появляется дополнительное свободное пространство.

- *Книга маленького формата.*

Вы легко сможете положить эту книгу в небольшую сумочку, кроме того, она не займет много места на книжной полке.

- *Высокая производительность станка.*

Это значит, что вы сможете больше произвести или, если не стоит задача увеличить производство, существенно сэкономить за счет покупки меньшего количества станков для того же объема производства. Таким образом, большая производительность станка позволит вам или больше зарабатывать, или больше экономить, что в конечном счете позитивно влияет на вашу прибыль. Рост прибыльности или уменьшение затрат, которое произойдет благодаря вашему решению, безусловно, положительно оценит ваше руководство.

Посредник

- *Предоставляем возможность отсрочки платежа.*

Это позволяет вам больше заработать на обороте, т. е. получить прибыль, не вкладывая своих средств. По сути, вы получаете аналог банковского кредита, но при этом не платите процентов.

- *Право замены неходовового товара.*

Исключает риски, связанные с работой с новым, непривычным товаром, также снижает риск сезонности и прочее. Таким образом, вы можете быть уверены в своих результатах и спокойны за вложенные в сток (товарный запас) средства.

- *Оказываем консультации по мерчандайзингу.*

Мерчандайзинг (статистика по вашей товарной группе и ассортименту в целом) влияет на объем продаж, «уходимость» товара (т.е. скорость продаж). Кроме того, правильный мерчандайзинг позволяет вам самостоятельно управлять продажами, т.е. регулировать сбыт в зависимости от задачи, которая актуальна на данный момент.

- *Можем обучить ваших продавцов.*

Ваш объем продаж увеличится за счет более выгодного соотношения количества купивших к числу вошедших, и при этом вы сможете избежать собственных затрат на обучение.

- *Доля товара /бренда на рынке составляет 9%.*

Это значит, что 9 человек из 100 приходят в ваш магазин с целью приобретения именно этого товара. Следовательно, если у вас этот товар есть, то эти девять человек станут вашими клиентами, при этом они могут сделать сопутствующие покупки. В иной ситуации они могут пойти в другой магазин или торговую сеть и купить там не только отсутствующий у вас товар/бренд, но и совершить импульсивные покупки.

- *В настоящий момент проходит активная рекламная кампания.*

Это значит, что к вам будет приходиться больше покупателей, желающих приобрести именно этот товар или бренд. Кроме того, они изначально настроены на покупку и потребуют дополнительного внимания со стороны продавцов (там, где этот

аргумент актуален). Существует вероятность, что они заплатят больше за товар, так как настроены на покупку.

ЗАДАНИЕ 3. *Ниже даны ответы на вопрос «Что для вас важно?» Сделайте ответную презентацию применительно к заданным продукту или услуге. Обратите внимание на логику и схему изложения.*

Посредник

- *Товар — мебель: Мне важно, чтобы товар легко продавался и не занимал много места.*

Эти детские на данный момент составляют примерно 27% доли рынка продаж всей детской мебели в вашем регионе. Кроме того, за последний год (по данным таких-то исследований) спрос на детскую мебель вырос на 16%. Это значит, что рынок растет, и, с одной стороны, вы сможете легко продавать товар с ежемесячным приростом, а с другой — около трети людей ориентированы на то, чтобы купить именно этот вариант мебели. Также, сейчас идет активная рекламная поддержка товара, а вы знаете, что это способствует продажам. Кстати, наш дизайнер (причем услуга эта бесплатная) обеспечивает нашим дилерам несколько вариантов экспозиции, которые позволяют продавать максимальный ассортимент и не занимают много места. Модульный характер мебели позволяет представить на одной экспозиции практически весь ассортимент.

- *Товар — продукты питания (пельмени средней ценовой категории): хорошая прибыль, спрос, поставки вовремя.*

Этот товар имеет значительный ресурс по наценке, так как отпускная цена отличается от рекомендуемой на (цифра, актуальная для рынка). Вы сможете получить хорошую прибыль. Спрос высок, посмотрите на историю продаж в аналогичных сетях соседнего региона (регион или город должен быть сопоставим с тем, в котором мы ведем переговоры). Мы с вами можем оговорить график поставок, чтобы наша и ваша службы логистики обеспечили доставку товара вовремя.

- *Товар — новинки технического плана (цифровое фото): отсутствие риска непроджи, компактность товара, хороший гарантийный сервис.*

Мы обеспечиваем вам сервис по замене ассортимента, т.е., если какие-то товарные позиции пошли хуже, вы сможете заменить их на более ходовые и выгодные для вас. Товар занимает мало места (цифры по планограммам, т.е. по выкладкам товара и размещению POS-материалов). Кроме того, у нас есть авторизованный производителями сервисный центр, поэтому вы застрахованы от каких-либо претензий покупателей в случае поломки. Кстати, также есть техническая экспертиза, позволяющая разрешить проблемные ситуации с недобросовестным покупателем, который настаивает на бесплатной замене товара, сломавшегося по его вине.

- *Товар — сотовые телефоны: чтобы можно было получить прибыль (сейчас на мобильные телефоны практически невозможно сделать выгодную наценку) и не получилось так, что модель «зависла» и ее уже нельзя продать по первоначальной цене.*

Получить прибыль сейчас возможно, продавая «топовые» модели и новинки, а у нас их много. Мы можем предложить вам аксессуары, на которых можно заработать гораздо больше, чем на самих телефонах. Мы вам гарантируем защиту склада (т.е. компенсируем разницу, если цена существенно упала), мы можем предоставить вам статистику «уходимости» данного товара в аналогичных сетях или точках. Это убедит вас в том, что вы сможете легко продать этот товар.

- *Товар — импортные дорогие деликатесы: чтобы был ходовой и известный товар, супермаркеты у нас престижные, репутация важна.*

Важно правильно обеспечить нормальную работу продавцов, чтобы они не отвлекались на лишние вопросы, следовательно, товар должен быть знаком всем. С другой стороны, сейчас именно этот товар наиболее широко рекламируется: он считается престижным, с одной стороны, и качественным — с другой (об этом говорит большой процент повторных покупок). В связи с этим и уровень качества, и репутация товара как раз подходят вам, так как сеть ваших магазинов считается самой престижной в городе.

Конечный потребитель

- *Товар — оборудование для заводов: недорого, выгодно, надежно.*

Это оборудование будет для вас в итоге наиболее выгодным благодаря высокой производительности и недорогим в эксплуатации, так как мы даем больший гарантийный срок, чем конкуренты. Экономическое обоснование, которое мы подготовили именно для вас, показывает, что даже при более высокой закупочной цене в итоге вы сэкономите...

- *Товар—услуги по подбору персонала: гарантии, что человек будет устроен на работу, возможность выбора, кандидаты должны соответствовать нашей корпоративной культуре.*

В любом случае окончательный выбор кандидата за вами, т. е. именно вы решаете, подходит ли он вам, соответствует ли вашей корпоративной культуре. Но это не все: агентство дает гарантийный срок (в случае увольнения кандидата в течение того периода, который мы с вами оговариваем, агентство обеспечивает бесплатную замену сотрудника). Как вы понимаете, мы сами заинтересованы подобрать вам наиболее подходящего кандидата. Кроме того, около 35 компаний работают с нами более трех лет. Согласитесь, вряд ли они продолжали бы сотрудничество, если бы наши кандидаты не удовлетворяли их потребностям.

- *Товар — услуги по обучению английскому языку: гарантируем, что я выучу язык.*

Что является для вас гарантией? Если процент тех, кто добился определенных результатов, то... Если методики — вы можете с ними ознакомиться, посетив наши пробные занятия. Мы даем вам возможность убедиться самим.

- *Товар — телевизоры: безопасно для зрения, надежно, красиво.*

Обратите внимание, этот телевизор стогерцевый. За счет определенных технических характеристик (продавец должен их знать, чтобы в случае необходимости сообщить дотошному и технически грамотному покупателю) вы получаете картинку, более удобную для зрительного восприятия, глаза меньше устают. Гарантия производителя (репутация производителя) гово-

рит о том, что это надежная модель. Обратите внимание на дизайн телевизора: он будет одинаково красиво смотреться как в нише мебельной стенки, так и на тумбочке.

- *Товар — микроволновые печи: удобны, практичны, легки в эксплуатации.*

Практичные функции, которые позволят вам быстро подогреть и разморозить, согласитесь — очень удобно иметь в одном агрегате режимы выпечки и парового приготовления, т. е. практически все необходимые режимы. Кроме того, у нее практичный серебристый цвет, на нем меньше заметны пятна, чем при исполнении в белом цвете. Все подсказки расположены на панели управления, есть подробная инструкция на русском языке.

- *Товар — декоративная косметика: не вызывает аллергии, красиво смотрится, стойкая.*

Эта косметика гипоаллергенна, что подтверждают проведенные клинические испытания. Вы можете посмотреть всю цветовую палитру и выбрать то, что подходит вам. Все, что вы ни выберете, будет смотреться красиво и необычно. При покупке мы подарим вам брошюру с вариантами макияжа с использованием этой косметики, которые разработаны профессиональными визажистами. Особого внимания заслуживает ее стойкость. Посмотрите на меня, я использую именно эту косметику: сейчас четыре часа дня, на работе я с девяти и ни разу не поправляла макияж.

- *Товар — парфюмерия элитного уровня: престижно, необычно.*

Это новый аромат. Обратите внимание, он появился только неделю назад, поэтому вы можете стать одним из первых обладателей этого престижного парфюма, рассчитанного на ценителей.

ГЛАВА 8

ФОРМИРОВАНИЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ ПОТРЕБНОСТЕЙ

Все продавцы решают такую задачу: как с помощью открытых вопросов грамотно выявлять существующие потребности клиента. И это действительно очень важно. Однако все большее значение приобретает формирование новых, дополнительных потребностей. Почему? Во-первых, мы все чаще начинаем потреблять то, что на самом деле вовсе не является необходимым. Ну скажите, какова функциональная нагрузка, допустим, серег или колец? Они, что, согревают? Нет, просто хочется себя украсить. Или, например, галстук. Более бесполезной вещи с точки зрения функциональности трудно придумать. Противоположный вариант — зимние ботинки или сапоги. Вот уж действительно необходимая вещь: и от холода защищает, и от грязи. Но зачем вы купили вторую пару, а кто-то, может быть, и третью? Все это происходит потому, что появились дополнительные желания, т. е. потребности, которых могло и не быть.

Вторая причина, по которой все более важным навыком становится формирование потребностей, — это быстрое развитие технологий, появление новых возможностей, за которыми неспециалист просто не может успевать. Все чаще возникает ситуация, когда обычный человек просто не знает о появлении

новых технологий, функций, видов продукции или не особенно хорошо представляет себе преимущества, которые эти изобретения могут давать персонально ему исходя из его пристрастий и образа жизни.

Один из простых примеров:

Женщина собирается приобрести новый мобильный телефон. Она зарабатывает достаточно денег, но не готова переплачивать за «навороты». Диалог продавца с покупательницей будет примерно следующим:

- *Вы готовы приобрести более дорогой телефон с функцией Blue Tooth?*
- *Нет, зачем мне это нужно?*
- *Хорошо, а бывает так, что вы разговариваете по телефону, но хотите, чтобы ваши руки оставались свободными?*
- *Да.*
- *А в вашей телефонной книжке много контактов?*
- *Да.*
- *Все они продублированы?*
- *Нет.*
- *А вдруг вы потеряете телефон или его украдут?*
- *Вообще-то я об этом не задумывалась.*
- *То есть вы готовы заплатить больше за телефон, который дает все эти возможности?*
- *Пожалуй, да.*

Таким образом, мы видим, что потребности не было, но она появилась, когда мы грамотно показали человеку все преимущества, которые он может получить благодаря функциям товара. Обратите внимание на то, что никакой открытый вопрос не дал бы нам такого эффекта: клиентка никогда не назвала бы функцию Blue Tooth в числе своих потребностей, более того, о необходимости и возможности одновременного разговора по телефону и выполнения других дел, а также о синхронизации телефона с компьютером она даже не задумывалась.

При формировании дополнительных потребностей, которые сам клиент до настоящего момента не осознавал, можно воспользоваться универсальной схемой:

- выявляем базовую, т.е. уже существующую потребность;
- находим «связку», т.е. идею, тезис, который может связать существующую потребность с той, которую мы хотим сформировать;
- делаем связку, которая позволяет сформировать новую потребность.

Как вы думаете, что более эффективно при личных продажах: утверждения или вопросы? Как я уже говорила, вопросы — всегда лучше. У клиента создается иллюзия свободы выбора. У него может создаться впечатление, что он сам додумался до этого, что он умен и практичен. Психологически человеку гораздо легче принять собственную идею (или ту, которая кажется таковой), чем ту, которую ему навязали. Поэтому, хотя у нас есть выбор из двух вариантов: утверждать или спрашивать, — на самом деле эффективнее второй.

Наводящие вопросы

Наводящие вопросы позволяют:

- выявить с большой вероятностью ситуации, в которых определенная потребность становится актуальной;
- получить подтверждение того, что клиент действительно хотел бы реализовать эту потребность;
- навести человека на мысль о том, что именно ваш товар может иметь для клиента определенную дополнительную ценность.

Наводящие вопросы должны быть сформулированы так, чтобы мы были максимально уверены в положительном ответе, а для этого следует придерживаться определенных правил:

- Необходимо хорошо знать потребности и особенности поведения целевой группы, с которой вы работаете. Это может быть группа в целом или каждый клиент в отдель-

ности. Например, если наш клиент относится к целевой группе, для членов которой характерна офисная работа, то мы можем с большой степенью вероятности предполагать, что человек предпочитает в одежде деловой стиль, ездит в командировки, вероятно, водит машину, работает на компьютере и т. д. Другой вариант — молодая стильная девушка: весьма вероятно, что она посещает ночные клубы, следит за модными тенденциями, хочет подчеркнуть свою индивидуальность.

- Формулировать вопрос нужно таким образом, чтобы вероятность положительного ответа была максимальной. Например, сравните два вопроса: «Бывает ли, что вы совершаете поездки?» и «Часто вы совершаете поездки?» Как вы думаете, в каком случае более вероятен положительный ответ? Конечно, в первом. Подавляющее большинство взрослых людей совершают поездки на длительное расстояние: кто на дачу, кто в отпуск, кто в командировки. Поэтому на этот вопрос мы с большой долей вероятности получим позитивный ответ. А вот второй вопрос может спровоцировать отрицательный ответ. У всех свое представление о том, что такое «часто». Я могу считать, что «часто» — это раз в месяц, при этом совершая поездки раз в два месяца. Поэтому следует всегда помнить о том, что вопрос должен быть сформулирован максимально четко, чтобы ответ дал нам возможность продолжить диалог в выгодном для нас ключе.

Итак, схема рассуждений продавца такова:

- какую потребность я хочу сформировать / каким образом навести клиента на мысль об актуальности некой потребности;
- какие ситуации одновременно актуальны для клиента / целевой группы и делают насущной данную потребность;
- как сформулировать вопрос, наводящий на мысль о данной ситуации и потребности, таким образом, чтобы увеличить вероятность положительного ответа, который позволит в дальнейшем продолжить эффективное формирование дополнительной потребности.

Рассмотрим на нескольких примерах принципы формирования наводящих вопросов.

→ ЗАДАНИЕ 1

Постарайтесь самостоятельно сформулировать вопросы, которые могли бы решить следующие задачи. Необходимо убедить:

1. *Посредника продвигать более дорогую продукцию.*
2. *Конечного потребителя перейти с ношения очков к пользованию контактными линзами.*
3. *Покупателя приобрести автомобиль с климат-контролем:*
 - а) *вместо автомобиля с обычным кондиционером,*
 - б) *как автомобиль с дополнительной функцией, раньше он не пользовался кондиционером.*
4. *Посредника в том, что нужно сделать оптимальную выкладку (мерчандайзинг) товара.*
5. *Покупателя в том, что больший срок гарантии для него будет плюсом, несмотря на то, что он не собирается пользоваться этим товаром долго.*
6. *Клиента купить более продвинутую и модную модель мобильного телефона.*

Таким образом, мы видим эффективно работающую технологию, которая позволяет сформировать дополнительные потребности клиента и соответственно побудить его заплатить больше, выбрать более продвинутый вариант, начать работать на новом сегменте рынка, если речь идет о посреднике.

→ ЗАДАНИЕ 2

Ознакомьтесь со списком наводящих вопросов, которые эффективны при работе с посредниками. Постарайтесь определить цель, которую мы можем достичь с помощью каждого из этих вопросов.

1. *Вам было бы интересно расти вместе с рынком без дополнительных инвестиций?*

2. *Данный рынок показал рост за 2004-2005 годы ...%, прогноз роста на 2006 год — ...%. Вы хотели бы получить такой же или даже больший рост объема продаж?*
3. *Вы заинтересованы в экономии на оборотных средствах?*
4. *Вы хотели бы иметь возможность снизить переменные издержки?*
5. *Вы хотели бы иметь в своем ассортименте товар, который занимает небольшую площадь в торговом зале, но дает хорошую прибыль?*
6. *Вы сталкивались с дефицитом торговой площади?*
7. *Вы замечали, что грамотный мерчандайзинг заметно влияет на «уходимость» товара?*
8. *Вы заинтересованы привлечь дополнительных и более платежеспособных клиентов?*
9. *Доля рынка этого бренда составляет 8%. Это значит, что 8 из 100 человек ищут товар именно этой торговой марки. Вы хотели бы, чтобы они совершили эту и, возможно, дополнительные покупки у вас, а не у конкурентов?*
10. *Вы заметили, что в вашем регионе все больше людей покупают дорогие вещи и появился новый сегмент?*
11. *Вы сами купили бы этот товар или предпочли бы что-то попроще? А знаете ли вы людей, которые, как и вы, предпочитают хорошие и дорогие вещи?*
12. *Как вы считаете, объем продаж зависит от квалификации продавца? Вы хотели бы, чтобы ваши сотрудники научились лучше продавать весь спектр продукции, причем без дополнительных затрат с вашей стороны?*
13. *Для вас важно сервисное преимущество перед конкурентами?*
14. *Как вы считаете, для ваших клиентов это (называется очевидный плюс товара или сервиса) является положительным моментом, чтобы совершать покупку именно у вас? Вы хотели бы получить такой плюс, причем без дополнительных затрат?*

15. *Вы хотели бы первыми выйти на новый рынок или конкурировать за счет дополнительных вложений?*
16. *Может ли у вас возникнуть ситуация, когда вы будете заинтересованы в рекламной поддержке?*
17. *Вы хотите привлечь покупателей, которые станут постоянно приобретать этот товар у вас, а также совершать дополнительные сопутствующие покупки?*
18. *Вам важно убедиться, что этот бизнес будет для вас прибыльным?*
19. *Вы хотели бы получить готовые бизнес-схемы?*
20. *Вам важно, чтобы отношения были открытыми и долгосрочными? Тогда нам следует оговорить все возможные нюансы.*
21. *Скажите, вам важна цена товара или то, сколько вы на нем сможете заработать?*
22. *Вы хотели бы работать с товаром, по которому будет минимальное число рекламаций и вы будете застрахованы от каких-либо неприятностей?*
23. *Вам важно, чтобы ваши клиенты имели всю необходимую документацию, что дает вам возможность избежать ненужных вопросов и претензий?*
24. *Вам важно иметь товар такого качества, чтобы покупатель захотел снова приобрести именно его? Так вот, процент повторных покупок по этому товару составляет...*
25. *Бывают ли у вас ситуации, когда ваши покупатели заинтересованы в наиболее полном ассортименте I в конкретных позициях (при этом мы должны быть уверены, что такой интерес есть)? Тогда вам следует расширить ассортимент за счет таких-то позиций.*
26. *Хотели бы вы охватить более широкий круг покупателей, добиться большей прибыльности и устойчивости бизнеса?*
27. *Вы хотите иметь полную уверенность в успехе своего бизнеса даже при колебаниях уровня жизни / платежеспособности в своем регионе?*

28. *Вы хотели бы значительно экономить время? Это возможно за счет работы с одним поставщиком по многим позициям.*
29. *Вы заинтересованы купить товар по значительно меньшей цене? При росте объемов закупок I более широком ассортименте закупаемого товара у нас действует лучшее ценовое предложение.*
30. *Вы заинтересованы в особых условиях сотрудничества?*

На тренингах мы иногда даем следующее упражнение: участники делятся на команды, каждая из которых должна придумать продукт, которого никогда не было и который вряд ли кому-то нужен. Команды обмениваются идеями и названиями этих продуктов. Теперь задача групп придумать максимум возможных потребностей, которые могут быть удовлетворены этими продуктами, и как можно больше наводящих вопросов. Предлагаю вам поучаствовать в этом шуточном упражнении: ведь в каждой шутке есть доля правды. Думается, что лет пятьдесят назад крем для удаления волос тоже казался абсурдом, а сейчас стал весьма популярным. На все эти шуточные задания мы не даем ответов: или вы найдете их сами или придете к нам на тренинг.

◆ Задача-шутка 1

Итак, ниже приведены несколько абсурдных продуктов, придуманных участниками наших тренингов. Постарайтесь сформулировать для них как можно больше потребностей и наводящих вопросов.

1. *Антифумитокс «Прилтай, комар».*
2. *Невпитывающий памперс.*
3. *Антивиагра (лекарство, временно дающее эффект, противоположный виагре).*
4. *Шампунь для лысых.*
5. *Будильник, который не звонит.*
6. *Мобильный телефон, который работает только в помещении.*

◆ Задача-шутка 2

Еще одно шуточное упражнение — найдите как можно больше аргументов в пользу этого абсурдного утверждения:

1. Почему не нужно умыться?
2. Почему следует пить воду из лужи?
3. Зачем есть рыбу, не вынимая костей?
4. Почему необходимо переходить улицу на красный свет?
5. Зачем выходить голым на мороз?

◆ Задача-шутка 3

Предложите как можно больше способов нестандартного, но полезного (хотя бы теоретически) использования этих привычных предметов:

1. Пустая консервная банка.
2. Ручка.
3. Пустая пластиковая бутылка.
4. Лист бумаги.

Подводя итог вышесказанному, хотелось бы отметить распространенное заблуждение: чтобы лучше продавать, нужно уметь хорошо убеждать. Это безусловно так. Но это первая ступень мастерства продаж. Вторая ступень профессионализма — уметь задавать вопросы таким образом, чтобы клиент сам пришел к нужному нам выводу, и при этом создать у него впечатление свободы выбора и самостоятельного принятия решения.

Итак, вы смогли убедиться в том, что с помощью вопросов можно эффективно продавать. Нам это дает немало преимуществ:

- минимальный риск отказа;
- клиенту психологически легче согласиться с вами;
- можно потренироваться, используя нестандартный подход;
- этот метод выделит вас из множества других продавцов.

Конечно, начинать продавать с помощью вопросов после того, как вы привыкли это делать посредством метода утверждения, достаточно трудно. Но можно. Успехов!

▼ Ответы к заданиям

ЗАДАНИЕ 1. *Теперь вы можете посмотреть готовые варианты наводящих вопросов для каждого из этих случаев.*

1. *Необходимо убедить посредника продвигать более дорогую продукцию.*

Вы хотели бы больше зарабатывать на более дорогой и востребованной продукции? Вы замечали, что дорогая продукция позволяет сделать большую наценку? Вы обратили внимание на рост уровня платежеспособности в вашем регионе (если это действительно так)?

2. *Необходимо убедить конечного потребителя перейти с ношения очков к пользованию контактными линзами.*

У вас были ситуации, когда очки мешали? Вы занимаетесь спортом, плаваете? Бывали ли моменты, когда очки не вполне соответствовали тому стилю одежды, который вы предпочли в конкретный момент? Вы водите машину? Значит, вы согласны, что боковое (периферическое) зрение особенно важно при перестроениях в условиях городского движения? Бывало ли зимой, что очки запотевали при входе в теплое помещение и это создавало определенные неудобства?

3. *Необходимо убедить покупателя приобрести автомобиль с климат-контролем:*

- а) вместо автомобиля с обычным кондиционером,
б) как автомобиль с дополнительной функцией, раньше он не пользовался кондиционером.*

- а) Замечали ли вы, что кондиционер иногда устанавливал не совсем комфортную для вас температуру? Хотелось бы вам зимой избежать ситуации, когда обогрев или слишком слабый, или слишком сильный?
- б) Хотелось ли вам, находясь в автомобильной пробке, чувствовать себя максимально комфортно, не жариться на солнце и не дышать выхлопами соседних машин?

4. *Необходимо убедить посредника в том, что нужно сделать оптимальную выкладку (мерчандайзинг) товара.*

Вы замечали, что товар, выставленный в кассовой зоне и на уровне глаз, хорошо продается? Как вы считаете, бывает ли, что клиент совершает импульсивную покупку, т. е. он заранее не планировал купить именно это, но увидел — понравилось — купил? Вы хотели бы иметь возможность влиять на продаваемость товара, избежать затоваривания, иметь возможность максимально быстро продавать самые выгодные позиции?

5. *Необходимо убедить покупателя в том, что больший срок гарантии для него будет плюсом, несмотря на то, что он не собирается пользоваться этим товаром долго.*

Правильно ли я вас понял, что вы не планируете пользоваться этим товаром много лет? Что бы вы предпочли: сами решать, когда купить товар снова, или быть вынужденным к этому обстоятельствами?

6. *Необходимо убедить клиента купить более продвинутую и модную модель мобильного телефона.*

Покупая новый телефон, вы хотите, чтобы он долго остался актуальным и модным и следующую покупку можно было сделать позже, или вы предпочтете, чтобы телефон устарел совсем скоро и вам пришлось снова его менять?

ЗАДАНИЕ 2. *Определим цели, которых можно достичь с помощью следующих вопросов.*

1. *Вам было бы интересно расти вместе с рынком без дополнительных инвестиций?*

Вопрос актуален, если мы имеем подтвержденный рост рынка за последние год-два и прогнозируется как минимум не меньший рост в следующем году. Вопрос наводит на мысль о том, что иногда лучше работать не с раскрученным продуктом, когда прирост продаж возможен только за счет конкуренции, которая требует дополнительных затрат. Здесь можно привести актуальные примеры успеш-

ного вхождения на рынки, за счет чего некоторые компании совершили прорыв.

2. *Данный рынок показал рост за 2004-2005 годы...%, прогноз роста на 2006 год — ...%. Вы хотели бы получить такой же или даже больший рост объема продаж?*

Очевидно, что этот вопрос подобен предыдущему, только ответ на него уже дает конкретику в цифрах.

3. *Вы заинтересованы в экономии на оборотных средствах?*

Этот вопрос актуален, если мы предоставляем отсрочку платежа или инвестиции в оптимальную партию товара небольшие.

4. *Вы хотели бы иметь возможность снизить переменные издержки?*

Этот вопрос целесообразен, когда товар дает высокую прибыль при небольших переменных издержках, занимает мало места или дешев в транспортировке и хранении. Иными словами, основная идея состоит в том, что такой товар может выигрывать по сравнению с более прибыльным (а это одно из частых возражений), но и более затратным.

5. *Вы хотели бы иметь в своем ассортименте товар, который занимает небольшую площадь в торговом зале, но дает хорошую прибыль?*

Большинство розничных торговцев научились ценить место в торговом зале, понимают, что оно напрямую влияет на продаваемость товара. Этот фактор может стать существенным конкурентным преимуществом.

6. *Вы сталкивались с дефицитом торговой площади?*

То же.

7. *Вы замечали, что грамотный мерчандайзинг заметно влияет на «уходимость» товара?*

Вопрос побуждает к более грамотному подходу к выкладке товара, а также к тому, чтобы клиент прислушался к советам поставщика в сфере мерчандайзинга.

8. *Вы заинтересованы привлечь дополнительных и более платежеспособных клиентов?*

Этот вопрос актуален, когда мы заинтересованы в продвижении более дорогого товара, чем тот, к которому привык наш клиент, и при этом уверены или относительно уверены в его востребованности.

9. *ДОЛЯ рынка этого бренда составляет 8%. Это значит, что 8 из 100 человек ищут товар именно этой торговой марки. Вы хотели бы, чтобы они совершили эту и, возможно, дополнительные покупки у вас, а не у конкурентов?*

Аргументация для производителей или эксклюзивных дистрибьюторов, позволяющая настроить клиента на продвижение конкретного бренда, правильную выкладку и т. д.

10. *Вы заметили, что в вашем регионе все больше людей покупают дорогие вещи /появился новый сегмент?*

Ориентация на более высокий ценовой сегмент, чем тот, в котором привык работать клиент.

11. *Вы сами купили бы этот товар или предпочли бы что-то попроще? А знаете ли вы людей, которые, как и вы, предпочитают хорошие и дорогие вещи?*

Вопрос наводит на мысль о том, что у дорогой и эксклюзивной продукции есть потребители. Вопрос, разумеется, актуален, только если мы ведем переговоры с владельцем/совладельцем или наемным руководителем высокого уровня, товароведу такой вопрос задавать не следует.

12. *Как вы считаете, объем продаж зависит от квалификации продавца? Вы хотели бы, чтобы ваши сотрудники научились лучше продавать весь спектр продукции, причем без дополнительных затрат с вашей стороны?*

Вопрос уместен, если мы позиционируем тренинги или раздаточные материалы для продавцов как дополнительное конкурентное преимущество по сравнению с другими компаниями-поставщиками.

13. Вам важно сервисное преимущество перед конкурентами?

Этот вопрос актуален, если мы можем обеспечить такой сервис клиенту. Вопрос следует конкретизировать в зависимости от сферы деятельности клиента. Например, для мебельной компании он будет звучать так: «Как вы считаете, будет ли для ваших клиентов преимуществом предоставление вашей компанией бесплатного дизайн-проекта?»

14. Как вы считаете, для ваших клиентов это (называется очевидный плюс товара или сервиса) положительный момент, чтобы совершать покупку именно у вас? Вы хотели бы получить такой плюс, причем без дополнительных затрат?

Позволяет грамотно позиционировать дополнительные преимущества своей компании, товара, услуги.

15. Вы хотели бы первыми выйти на новый рынок или конкурировать за счет дополнительных вложений?

Актуально при продвижении новинок.

16. Может ли у вас возникнуть ситуация, когда вы будете заинтересованы в рекламной поддержке?

Позиционируем свою рекламную поддержку.

17. Вы хотите привлечь покупателей, которые станут постоянно приобретать этот товар у вас, а также совершать дополнительные сопутствующие покупки?

Вопрос актуален при продаже товара, к которому впоследствии покупаются расходные материалы, запчасти, а также товаров постоянного спроса (т. е. то, что покупают часто и к чему потребитель привыкает).

18. Вам важно убедиться, что этот бизнес будет для вас прибыльным?

Необходим для того, чтобы красиво подать экономическое обоснование и историю успешных продаж сопоставимых компаний в сравнимых регионах.

19. Вы хотели бы получить готовые бизнес-схемы?

Для франшиз и бизнеса, где мы можем предложить готовые бизнес-решения.

20. Вам важно, чтобы отношения были открытыми и долгосрочными⁷. Тогда нам следует оговорить все возможные нюансы.

Побуждает к ответной открытости и детальному обсуждению условий.

21. Скажите, вам важна цена товара или то, сколько вы на нем сможете заработать?

Смещает акцент с цены как таковой на более выгодный для нас аспект рентабельности бизнеса. Часто такой вопрос при работе с посредником (если бизнес успешный) переводит переговоры в конструктивное русло.

22. Вы хотели бы работать с товаром, по которому будет минимальное число рекламаций и вы будете застрахованы от каких-либо неприятностей?

Уместен, если это ваше преимущество по сравнению с основными конкурентами.

23. Вам важно, чтобы ваши клиенты имели всю необходимую документацию, что дает вам возможность избежать ненужных вопросов и претензий?

Аналогично предыдущему вопросу, особенно актуально для розничного бизнеса, а также бизнеса с высокой степенью риска (медицина, фармацевтическая промышленность).

24. Вам важно иметь товар такого качества, чтобы покупатель захотел снова приобрести именно его? Так вот, процент повторных покупок по этому товару составляет...

Побуждает рассмотреть качество товара не как преимущество конечного потребителя (многие посредники так и говорят: «А мне безразлично качество, я этим не пользуюсь»), а как фактор развития собственного бизнеса.

25. Бывают ли у вас ситуации, когда ваши покупатели заинтересованы в наиболее полном ассортименте/в конкретных

позициях (при этом мы должны быть уверены, что такой интерес есть)? Тогда вам следует расширить ассортимент за счет таких-то позиций.

Побуждает расширить ассортимент.

26. *Хотели бы вы охватить более широкий круг покупателей, добиться большей прибыльности и устойчивости бизнеса?*

Актуально, когда мы хотим побудить расширить целевую группу конечных потребителей.

27. *Вы хотите иметь полную уверенность в успехе своего бизнеса даже при колебаниях уровня жизни / платежеспособности в своем регионе?*

Побуждает работать сразу в нескольких сегментах (меньше рисков), в самом дорогом (как показывает практика, уровень продаж никогда не падает сильно). Неактуально при разговоре о среднем ценовом сегменте.

28. *Вы хотели бы значительно экономить время? Это возможно за счет работы с одним поставщиком по многим позициям.*

Переход с нескольких поставщиков на одну вашу компанию.

29. *Вы заинтересованы купить товар по значительно меньшей цене? При росте объемов закупок/более широком ассортименте закупаемого товара у нас действует лучшее ценовое предложение.*

То же.

30. *Вы заинтересованы в особых условиях сотрудничества?*

Личная выгода или особые коммерческие условия, которые могут привлечь, обеспечить конкурентные преимущества.

Пример из практики**ЦДШЗДШВЕШШЗД**

В дорогом розничном магазине клиент высказал типичное возражение «дорого». Продавец в ответ произнес также типичную фразу: «Это недорого, цена соответствует уровню качества», — на что клиент, будучи человеком с чувством юмора, ответил: «Найдите мне хотя бы одну компанию, где продавцы утверждали бы, что у них товар некачественный и дорогой. Все говорят, как вы, а качество и цены у всех разные».

Согласие

Когда люди спорят, они, как правило, не слышат друг друга, они думают о том, чтобы убедить оппонента в своей правоте, а наиболее агрессивные пытаются доказать собеседнику, что тот — дурак и ничего не понимает. Поэтому первое, что необходимо сделать для эффективной работы с возражениями, это ликвидировать ситуацию спора. Как это сделать? Часто на тренингах мне дают такой ответ: «Нужно согласиться с клиентом». Правильно, это позволяет погасить спор, но вынуждает нас столкнуться с другой трудностью. В этой ситуации клиент легко может сказать что-то вроде: «Ну вот, вы и сами понимаете, что у вас дорого/плохо и т.д.». Поэтому согласиться нужно, но не со словами клиента. Как же найти разумный компромисс в этой ситуации?

Согласие можно выразить следующей фразой: «У вас как у клиента может сложиться такое мнение, вопрос этот важен, поэтому требует более подробного обсуждения». Причем такое согласие может быть как универсальным и подходить для работы с любыми возражениями, так и учитывать конкретную специфику.

Варианты универсальных согласий:

- Это действительно важный вопрос.
- Давайте это обсудим подробнее.
- Мне важно понять, почему у вас сложилось такое мнение. Давайте это обсудим.
- Мне очень важно ваше мнение.
- Я согласен, что это важно.

Варианты специфических согласий:

- Да, цена — один из важных моментов.
- Я согласен, что вам важно выбрать оптимальный вариант.
- Действительно, нужно удостовериться в качестве, прежде чем совершать покупку.
- Да, я понимаю, что у вас был негативный опыт...
- Я прекрасно понимаю, что у такой организации как ваша, есть сложившийся круг поставщиков.

Итак, первый шаг при работе с возражениями — СОГЛАСИСЬ.

Через некоторое время после тренингов по технике продаж и работе с возражениями мы спрашивали сотрудников отделов продаж, что изменил в их работе шаг СОГЛАСИСЬ. Безусловно, этот шаг не влияет напрямую на объем продаж. Но он существенно сокращает непродуктивное время в переговорах, а значит, дает возможность продавцу уделить это время дополнительным контактам, которые, естественно, приведут к большим объемам продаж. Этот шаг снижает количество негативных реакций со стороны клиентов, повышая их лояльность, готовность работать с компанией и продуктом, а также снижает число конфликтных ситуаций, сохраняя тем самым нервы продавцу. Нужно также отметить, что этот шаг позволяет добиться большего позитива в отношениях и соответственно формировать положительный имидж компании и продавца. Таким образом, если вы ориентированы на постоянно высокий результат, — этот шаг для вас. Если для вас более важны стабильность и спокойствие, — этот шаг тоже для вас. Если для вас принципиальны мнение клиента и хорошие отношения с людьми, — то вам также следует использовать эту технологию.

Уточнение

Вернемся к примерам диалогов. В вариантах 2 и 3 помимо ситуации спора существует проблема неактуальной для клиента аргументации: для него важны другие особенности товара, а не те, которые озвучил продавец. В примере 4 проблема в другом: клиент не воспринял аргументы, связанные с чужим опытом, рекомендации других людей — т. е. дело не только в том, чтобы правильно согласиться. Во многих случаях нужно уточнить, что

именно стоит за возражениями клиента и что для него важно как в товаре (услуге), так и при принятии решения. Иногда возражения не оставляют в этом сомнений, но это случается крайне редко. Поэтому в большинстве случаев нам необходим второй шаг алгоритма работы с возражениями — УТОЧНИТЬ, что именно клиент имеет в виду, что для него имеет значение. При УТОЧНЕНИИ важно, чтобы вопрос был сформулирован предельно конкретно и не давал клиенту возможностей уйти от ответа. Что я имею в виду? Если вы задали примерно такой вопрос: «А что вы имеете в виду, говоря "дорого"?» — есть риск, что клиент не даст необходимых пояснений.

Варианты уточнений:

- Дорого
 - Скажите, вы сравниваете эту цену с ценой в другом магазине, или рассчитывали на меньший бюджет/сумму, или существуют еще какие-то причины?
 - Вам важно именно то, сколько стоит этот продукт, или то, сколько на нем можно заработать?
 - Скажите, а вам важна цена как таковая, вложение оборотных средств или прибыльность?
- Нам ничего не нужно
 - Скажите, у вас есть запас этого товара или он вам принципиально не нужен? Если у вас есть поставщик, то что это за компания?
 - А что для вас важно при выборе этого товара и поставщика?
- У нас уже есть поставщик
 - Если не секрет, кто?
 - Что вам нравится в работе с ним и что бы вы хотели улучшить, изменить?
 - Какие условия могут вас убедить работать с другим поставщиком?
 - Какова ваша ассортиментная политика?
- Что-то не устраивает в товаре
 - А вы этим уже пользовались, или, может быть, слышали о нем от других, или есть еще какие-нибудь причины появления такого мнения?

- Если пользовались, то задаем специфические вопросы, которые позволяют выявить, правильно ли использовался товар.

Примеры из практики

Два случая из жизни, оба имели печальные последствия для продавцов из-за того, что был пропущен этап УТОЧНИ.

Первая ситуация. Классика жанра: клиент произнес «дорого». Продавец начал перечислять основные преимущества своего товара по сравнению с продуктом ближайшего конкурента, цены у которого были несколько ниже. Клиент внимательно выслушал доводы продавца и сказал: «А что, схожу, пожалуй, к ним. Я и не знал, что рядом есть другая сеть, где дешевле, чем у вас». И ушел. Что произошло? Клиент, скорее всего, хотел, чтобы ему обосновали ценность, значимость данного товара. Он и не знал о конкуренте. А когда узнал, у него появилось желание сравнить. И совсем не обязательно, что он вернется.

Другая история, еще более печальная: в розничную точку, продающую элитный товар по высоким ценам, зашел мужчина самой обычной внешности, он попросил дизайнера просчитать стоимость определенного заказа. После того как ему назвали цифру, он задал классический вопрос: «Почему так дорого?» Дизайнер, видимо, исходя из внешнего вида клиента решила, что он торгуется или у него просто не хватает денег, и сказала: «Ну если для вас это дорого... Я могу сделать скидку». Далее выяснилось две очень неприятные для нее вещи: покупатель оказался владельцем сети казино и скандальным человеком. Он не поленился дойти до владельца этой компании и требовал увольнения сотрудницы, мотивируя это тем, что она его оскорбила, «сказала, что дешево выгляжу». Только высокий профессионализм сотрудницы как дизайнера спас ее от увольнения, но ей пришлось пережить немало неприятных минут.

Аргументация

Следующий шаг — как вы заметили, он стоит на третьем месте, — АРГУМЕНТИРУЙ. Одна из основных ошибок при работе с возражениями как раз и состоит в том, что ее начинают с этого этапа. Во-первых, это провоцирует возникновение спора, а во-вторых, может привести к тому, что мы будем отвечать не на то возражение, которое реально волнует клиента, а на ложное.

При аргументации мы используем много различных приемов, которые подробно рассмотрены в других главах*:

Рефрейминг

«Продажа недостатков»

Наводящие вопросы

Метафорическое влияние

Слова с правильной коннотацией

Сравнение «лучшее из худшего»

Прием «характеристика — выгода»

Подстройка под способы принятия решений и метапрограммы

Ссылка на опыт собеседника

Ссылка на опыт признанных экспертов

Статистика / научное обоснование

«Престиж»

«Эмоции»

Сдвиг в будущее / вовлечение

Сужение вопроса

Многое другое

Существует несколько правил, которые необходимо соблюдать на этапе АРГУМЕНТИРУЙ:

1. Правило диалога и обратной связи.

Как вы думаете, при каких условиях легче удерживать внимание человека: при монологе или диалоге? Конечно, в диалоге этого добиться гораздо легче, что доказано многочисленными

* Все эти приемы и подходы подробно рассмотрены в соответствующих главах.

экспериментами. Кроме того, согласитесь, при диалоге у собеседника, если мы используем технику наводящих вопросов, создается впечатление, что он умный, он сам до этого додумался, и ему гораздо легче изменить точку зрения, приобрести новый взгляд на вещи, чем в ситуации принуждения. Если мы убеждаем с помощью утверждений-императивов, то у многих людей сопротивление возникнет просто как реакция на принуждение. Особенно это актуально, когда мы имеем дело со статусными, амбициозными людьми, лицами, занимающими высокое положение в социуме и организации. Таким образом, задавая правильные вопросы, мы можем создать у собеседника иллюзию, что он сам принял решение. Кроме того, следует помнить, что многие люди просто не знают о некоторых вещах, и в этом случае правильно сформулированные вопросы, которые мы называем наводящими, позволяют добиться того, что человек с большой вероятностью «сам» придет к нужному нам выводу.

Пример из практики

Более 100 раз в ходе тренингов мы задавали участникам такой вопрос: «Бывали ли у вас ситуации, когда вы отказались от чего-то лишь потому, что на вас сильно давили?» Не было ни одной группы, где бы участники не подтвердили, что такой опыту них есть. Наверное, такое поведение присуще многим людям, особенно если они социально успешны, амбициозны (а именно среди них чаще всего встречаются обеспеченные конечные потребители, и именно их больше всего среди руководителей организаций, которые принимают решения в ситуации, когда мы работаем с посредником или в сфере корпоративных продаж). Таким образом, особую значимость диалог приобретает, когда мы говорим о сложных, долгосрочных или дилерских продажах.

Многие компании осуществляют полностью или частично продажи по телефону. Исследования показывают, что при монологе в телефонном контакте внимание собеседника (имеется в виду именно внимание, а не вежливость) можно удержать не

более двух-трех минут. Что это означает? Только одно — если мы не перешли как можно быстрее к диалогу при аргументации в ответ на возражение, клиент нас просто «не услышит».

Таким образом, диалог может дать вам значительные преимущества как при телефонных, так и при личных продажах, особенно в ходе сложных продаж и установки долгосрочных отношений.

2. Правило подтверждения.

Когда вы задаете вопросы, в том числе и наводящие, старайтесь получить подтверждение со стороны клиента. Экспериментально доказано, что человек, несколько раз сказавший «да» (есть мнение, что три раза, мне же кажется, что у каждого это индивидуально), гораздо легче дает положительный ответ и в дальнейшем. Хотя, как и во всех остальных случаях, здесь важно не перегнуть палку, т. е. избежать ситуации зомбирования, в которой клиент согласится просто под вашим успешным влиянием, а после разочаруется и придет отказываться от покупки или, что еще хуже, будет предъявлять претензии.

Практика показывает, что вопросы, на которые мы хотим получить ответ «да», не должны быть банальными (более подробно тема наводящих вопросов рассмотрена в главе «Формирование дополнительных потребностей»). Банальные вопросы на российской почве часто вызывают негатив. Разговор в примере, который взят нами из американской книги по технике продаж, в России, скорее всего, приводит к раздражению.

Пример из практики

Коммивояжер, продающий пылесосы, заходит в квартиру.

— Скажите, пожалуйста, — спрашивает он домохозяйку, — вам важно здоровье ваших детей?

— Да, конечно, — с недоумением отвечает домохозяйка.

— А вы знаете, что пыль вызывает аллергию, провоцирует возникновение астмы и так далее?

— Ну вроде бы да.

— А вы хотели бы защитить своих детей от всего этого?

— Конечно.

— *Тогда именно для вас и именно сегодня наш пылесос XXX! Кстати, вы заинтересованы в том, чтобы делать оптимальные покупки?*

— Да.

— *В таком случае вам нужно купить этот пылесос именно сегодня, потому что это день основания нашей компании и мы предоставляем уникальные скидки. Вы согласны?*

— Да (ответ американца).

— *А не пойти бы вам... (ответ россиянина, причем такой отклик на предложение возможен уже после первых вопросов).*

Так что будьте бдительны: вопросы должны быть естественными и жизненными, иначе они могут привести к обратному эффекту — раздражению и отказу. Тем не менее, если наводящие вопросы сформулированы корректно, актуальны, мы получаем шанс убедить клиента незаметно для него самого.

3. Правило соблюдения интересов клиента, хотя бы по принципу «лучшее из худшего».

Клиента меньше всего интересуют ваши возможности и обстоятельства, ему важны его собственные выгоды (об этом подробно рассказано в главе «Мотивы и потребности клиента»). Поэтому при аргументации нужно исходить из того, что выгодно или позитивно для клиента.

Примеры из практики

Несколько лет назад, когда было распространено убеждение, что мебель нашего производства не может конкурировать с импортной, продавцы сети одного из российских производителей дорогих диванов постоянно сталкивались с таким возражением: «Ваши диваны стоят столько же, сколько и итальянские, лучше уж за такие деньги импортный купить». Часто в ответ персонал пытался объяснить, что комплектующие у мебели импортные, а значит, в ее стоимость входят расходы на растаможку и т. д. Как вы думаете, как выражали свое отношение к сказанному покупатели? «Это не наша проблема, а ваша!» Потом мы разработали другую стратегию ответа на это возражение,

которая, как показала практика, стала действительно работать и убеждать:

— *Ваши диваны стоят столько же, сколько и итальянские. Уж если платить такие деньги, то только за импортную продукцию.*

— *Конечно, нужно убедиться, что этот диван действительно того стоит. Скажите, пожалуйста, а вы планируете часто складывать-раскладывать диван? (по статистике того времени, более 90% покупателей диванов использовали их и в качестве кровати, т.е. раскладывали часто, многие — каждый день).*

— *Да.*

— *А вы знаете, что в Европе совсем другой подход к использованию мебели и квартирные условия. Там диван не рассчитан на частые трансформации, его раскладывают максимум несколько раз в год, когда гость случайно остался на ночь (и то у многих есть гостевые спальни). Как вы считаете, может ли такой диван испортиться от частого раскладывания?*

— *Наверное, да.*

— *А при изготовлении наших диванов мы этот момент приняли во внимание: механизм специально сделан с учетом ежедневного использования дивана в качестве кровати. Кстати, мы даем гарантию на механизм три года. Вам бы хотелось приобрести диван, который нравится вам по дизайну и при этом прослужит гарантированно долго?*

— *Пожалуй, да.*

* * *

Другая ситуация связана с поломкой недавно купленного в рознице мобильного телефона. Естественно, продавцы часто сталкивались с недовольством или даже агрессией со стороны покупателей. Посмотрим, как здесь работает принцип «лучшее из худшего».

— *У меня сломался телефон.*

— *Я понимаю. Это очень неприятно. У вас есть возможность быстро решить вопрос. Для этого вам или любому другому человеку, которому вы можете поручить это, не-*

обходимо подъехать в сервис-центр производителя. Там в течение одного-двух дней произведут ремонт телефона или выдадут заключение, на основании которого вы сможете поменять его. (Про возврат денег по своей инициативе говорить не нужно, только если клиент спросит об этом.)

Если покупатель настаивает на том, чтобы мы забрали телефон сами, то соглашаемся, но предупреждаем, что заключение в этом случае будет получено примерно в течение 20 дней. Аргумент: «К сожалению, сервис-центр в первую очередь обслуживает частных лиц, а наши претензии как организации рассматривает значительно дольше».

4. Правило позитива.

Вы согласны, что люди не любят принуждения? Как вы считаете, следует ли говорить человеку, что у него не будет проблем с товаром? (Более подробно об этом см. в главе 2.) Помните, что аргументация всегда должна быть позитивной. Именно позитивные формулировки дают нам возможность создать положительное восприятие ситуации клиентом. Здесь уместно вспомнить слова Шекспира: «Нет ни хороших вещей, ни плохих, наше мышление делает их такими». А то, каким образом отразит картину мира наше мышление, в значительной степени зависит от выбираемых слов (что мы с вами отдельно рассматриваем в главе «Вредные слова»).

Итак, третий шаг в алгоритме работы с возражениями — АРГУМЕНТИРУЙ.

Еще Штирлиц знал, что люди лучше всего запоминают последнюю фразу. А мы знаем об «эффекте края», который заключается в том, что в подсознании человека надолго остается последнее и первое. Что это означает для нас? Первое при работе с возражениями — это само возражение, т.е. те неприятные слова, которые сказал нам клиент. Последнее нужно сделать позитивным, ярким, запоминающимся, эффективным. Оптимальный вариант итоговой фразы при работе с возражениями может звучать примерно так: «Значит, мы с вами договорились о том, что... (далее перечисляются все позитивные моменты и выгоды, которые были оговорены ранее, но теперь они сформулированы в одной короткой фразе).

Резюме

Одна из типичных ошибок при продажах — смазанный, скомканный финал: когда начало и основная часть переговоров были хорошими, правильными, а итог не подведен. Из-за этого и у клиента остается осадок, что он не до конца убедился в необходимости покупки. Так что всегда делайте хорошее и эффективное завершение.

Итак, четвертый шаг в алгоритме — ПОДВЕДИ ИТОГ, или РЕЗЮМИРУЙ.

Таким образом, алгоритм работы с возражениями следующий:

1. СОГЛАСИСЬ, но не с самим возражением, а с тем, что мнение собеседника для вас важно и вопрос достоин обсуждения.
2. УТОЧНИ, если возражение и причины его возникновения не являются очевидными.
3. АРГУМЕНТИРУЙ, получай обратную связь, веди диалог, будь позитивен, получай подтверждения.
4. ПОДВЕДИ ИТОГ, помни, что люди лучше всего запоминают последнее.

УПРАЖНЕНИЕ 7

Здесь приведены основные типовые возражения при работе с посредниками. Потренируйтесь в работе с АЛГОРИТМОМ, а также постарайтесь найти как можно больше вариантов аргументации и наводящих вопросов.

Дорого

1. Дорого для конечного пользователя:
 - нет целевой группы,
 - товар не соответствует позиционированию нашей фирмы.
2. Дорого по сравнению с аналогичным товаром другой марки.
3. Дорого по сравнению с товаром той же марки, который предлагает дистрибьютор-конкурент.
4. Дорого — с точки зрения вложения оборотных средств.
5. Дорого — не смогу много заработать на товаре.
6. Дорого — торг.
7. Дорого — убедите меня, что с этим стоит работать

Нам ничего не нужно

1. Другое позиционирование.
2. Позиционирование совпадает, но есть другой поставщик.
3. Недавно была произведена закупка.
4. За этим возражением кроется другая причина.

Негативный отзыв о товаре/компании

1. «Знаем на уровне слухов».
2. «Слышали из достоверных источников».
3. «Просто в это не верим».
4. Собственный негативный опыт.

*Нужны условия или позиции, которые мы не сможем предоставить**У нас есть другой поставщик**Мы вас не знаем**Новинка — «не хочу экспериментировать»*

1. Боюсь, что не будет продаваться.
2. Боюсь появления претензий и проблем.

*Рынок заполнен***→ ЗАДАНИЕ 2**

Приведены типовые возражения конечных потребителей. В соответствии с алгоритмом пройдите этап СОГЛАСИСЬ и УТОЧНИ, а также дайте основные варианты того, почему такие возражения могли возникнуть, и идеи аргументации.

- Дорого
- Не устраивает
- Нет уверенности, что это действительно так
- Не нужно
- Непрестижно
- Небезопасно
- Не понимаю, что это или зачем это нужно

(подробно в работе с возражениями конечных потребителей мы будем упражняться в разделе «Задачи из бизнеса»).

▼ Ответы к заданиям**ЗАДАНИЕ 1. Ответы на возражения посредников:**Дорого*1. Дорого для конечного потребителя:*

- *нет целевой группы*

Правильно ли я понимаю: вы считаете, что в вашем городе нет людей, готовых покупать такой товар? Если получаем подтверждение, то переходим к убеждению. Стратегия убеждения зависит от того, с кем мы говорим:

а) *собственник / соучредитель*

«Скажите, пожалуйста, а вы или люди вашего круга могли бы и хотели бы приобрести продукт именно такого уровня (элитный, технологически совершенный, престижный — характеристика выбирается в зависимости от того, о каком товаре идет речь)?» Вероятнее всего, мы получим положительный ответ. Тогда мы пускаем в ход такие аргументы: «Вы хотели бы привлечь наиболее обеспеченных и платежеспособных покупателей, которые принесут вам максимально выгоду? Кроме того, согласитесь, на дорогом товаре можно больше заработать в абсолютных цифрах, при этом экономя на переменных издержках и торговой площади. Также это возможность получить большую устойчивость бизнеса за счет того, что круг ваших клиентов будет широк. Следовательно, снижение спроса со стороны одной из целевых групп будет менее рискованно для бизнеса в целом»;

б) *коммерческий директор*

«Скажите, а вы хотели бы привлечь больше клиентов, а также получить товарную группу, продажи которой будут расти вследствие увеличения рынка?» Далее приводятся аргументы, подтвержденные исследованиями, следующего типа:

- *целевая группа и ее наличие в городе — опыт аналогичных компаний в подобных городах;*
- *доля рынка;*

- статистика реального и прогнозируемого роста рынка;
- исследования, подтверждающие, что потребитель готов платить за этот товар именно столько;
- возможность перевода под клиента уже существующих более мелких клиентов в данном регионе;
- более дорогой товар как более выгодный с точки зрения заработка (не в процентах, а в абсолютных цифрах), а также экономии на переменных издержках и места в торговом зале для розницы (если товар соответствует этому критерию);

в) наемный сотрудник «среднего звена»

Сходные аргументы, при этом следует добавить доводы типа: «Ведь ваше руководство позитивно отнесется к тому, что можно будет получать большую прибыль при снижении издержек или сокращении площади в торговом зале?»

- *товар не соответствует позиционированию нашей фирмы*

Уточнить особенности позиционирования компании, насколько ее политика в этом вопросе единая и четкая. Если такая политика действительно привлекает определенную группу покупателей, то имеет смысл установить контакт с человеком, который принимает решения подобного уровня — убеждать рядового исполнителя в этой ситуации бесполезно. Однако делать это нужно тактично, чтобы не оскорбить сотрудника. Самый лучший вариант — предложить сэкономить время собеседника: чтобы ему не пришлось пересказывать информацию руководству, вам наиболее целесообразно непосредственно пообщаться с руководителем, который может решить этот вопрос. Однако необходимо проанализировать, насколько разумно вообще при таком позиционировании вводить свой товар в ассортимент фирмы, будет ли это выгодно, целесообразно.

Если вы все-таки приняли такое решение, то имеет смысл приводить аргументы маркетингового характера: доля рынка, т.е. в покупке этого товара заинтересовано большое количество клиентов; рост рынка и возможность расти как минимум вмес-

те с ним без дополнительных инвестиций; маржинальная прибыль, минимальные издержки и т.д.

Возможен также вариант, что собеседник ошибается, говоря об отсутствии соответствия позиционированию. В такой ситуации нужно тактично переубедить собеседника, ни в коем случае не показывая ему, что он не прав.

2. Дорого по сравнению с аналогичным товаром другой марки.

«Да, действительно цена как таковая важна, но гораздо важнее то, сколько вы сможете на нем заработать. Вы согласны?» Скорее всего, мы получим подтверждение. Следующие аргументы:

- востребованность товара конечным потребителем,
- возможность получения конечным потребителем дополнительных выгод при покупке данного товара,
- дополнительные промоакции, которые позволят успешнее продвигать этот более дорогой товар,
- обоснование больших возможностей заработка и меньших издержек при продаже данного товара,
- дополнительный сервис, востребованный посредником.

3. Дорого по сравнению с товаром той же марки, который предлагает дистрибьютор-конкурент.

Действительно, дистрибьюторы предлагают разные ценовые и сервисные условия, а также условия оплаты и кредитования.

Далее с помощью наводящих вопросов следует обосновать необходимость и ценность наших дополнительных услуг для клиента.

4. Дорого — с точки зрения вложения оборотных средств.

«Действительно, важно, сколько вы вкладываете в сток/товарный запас. Скажите, а для вас это вопрос именно вложений или гарантированности сбыта?»

Возможные ответы:

а) именно вложений

«А какие средства и на какой период вы готовы инвестировать?»

- если объем нам интересен, то оговариваем именно такие условия сделки;
 - если объем нас не заинтересовал, то мы можем поискать дополнительные аргументы (т.е. побудить взять деньги, например, из другой сферы бизнеса), предложить компромиссные варианты решения проблемы кредитования;
- б) «Вызывает сомнение, что смогу быстро распродать товар. Боюсь, что заморозу большие средства».
- Обоснование наличия целевой группы, статистика востребованности, успешная история продаж в аналогичных компаниях и сопоставимых регионах.

5. Дорого — не смогу много заработать на товаре.

Здесь необходимы:

- а) обоснование продаваемости товара даже при значительной наценке — успешная история продаж других продавцов, маркетинговые исследования, уровень платежеспособности и готовности потребителя заплатить за этот товар именно столько/маркетинговые исследования, свидетельствующие о том, что среднестатистический представитель целевой группы готов платить за такой товар;
- б) если мы понимаем, что значительную наценку сделать действительно невозможно, то следует делать акцент на нескольких вариантах аргументов (выбор оптимального в зависимости от ситуации):
- заработать можно на большом обороте при условии хорошей «уходимости» товара даже с небольшой наценкой;
 - этот товар необходим для ассортимента — именно за ним приходят люди, одновременно совершая сопутствующие покупки, на которых вы и сможете хорошо заработать.

6. Дорого — торг.

Переговоры по цене (см. главу «Работа с ценой»). При этом важно быть уверенным в том, что товар действительно стоит

тех денег, о которых вы говорили. Клиент часто просто «берет на испуг».

7. Дорого — убедите меня, что с этим стоит работать.

См. выше — обоснование продаваемости товара, возможности хорошо заработать на марже или на обороте, занять свою долю на растущем рынке и расти вместе с ним и т. д.

Нам ничего не нужно

1. Другое позиционирование, т. е. дилер рассчитывает на другую целевую группу.

«Действительно, ваша продукция рассчитана на других покупателей. А вы хотели бы получить дополнительные возможности заработать, а также повысить устойчивость бизнеса за счет большего количества покупателей разного типа?»

Главное, нам самим следует оценить, стоит ли этой компании заниматься нашей продукцией, достаточно ли у нее ресурсов, может ли наш товар соответствовать имиджу и стратегиям сбыта дилера. Если ответ положительный, то далее необходимо обосновать наличие спроса на данный товар, рентабельность бизнеса, предложить наши помощь и сервис, которые позволят сделать прибыльным бизнес при реальных усилиях со стороны компании-дилера.

2. Позиционирование совпадает, но есть другой поставщик.

«Я прекрасно понимаю, что у такой компании, как ваша, уже сформировался круг поставщиков. Давайте обсудим ситуацию».

- а) Согласитесь, всегда лучше иметь выбор. Вы сможете сами убедиться в том, кто предоставит вам лучшие возможности и широкий их выбор. Вы можете пользоваться услугами двух поставщиков, чтобы иметь возможность диктовать условия и использовать их сильные стороны.
- б) Что бы вы хотели улучшить по сравнению с настоящим моментом?
- в) Хотели бы вы улучшить это (если мы знаем свое конкурентное преимущество)?

- г) Что мы можем сделать, чтобы убедить вас начать сотрудничество с нами и понять, чем мы можем вам быть полезны?

3. Недавно была произведена закупка.

«Понимаю, что сейчас у вас нет потребности в такой продукции». Далее следует уточнить, весь ли ассортимент, который есть у нас, закуплен, или остались пусть небольшие, но реальные потребности. Если же такой потребности нет, то нужно уточнить, когда планируется следующая закупка, и договориться о предварительном звонке (в каждом типе бизнеса — индивидуально) до ее планирования.

4. За этим возражением кроется другая причина.

Например, у нас уже есть поставщик — см. выше.

Товар не соответствует позиционированию — см. выше.

Нет времени, т. е. реальная отговорка. В этом случае следует перенести контакт по времени.

Негативный отзыв о товаре /компании

1. Знаем на уровне слухов.

«Я понимаю, что у вас сложилось такое мнение». Далее следует противопоставить этой точке зрения мнение уважаемого клиентом эксперта: «А убедит ли вас положительный опыт X?» Другой вариант: «Согласитесь, всегда лучше убедиться самому». Предложить пробу/образец. Следующий вариант — опровержение убедительной аргументацией.

2. Слышали из достоверных источников.

Понимаю.

- а) См. предыдущий ответ.
б) Реальный анализ информации, можно воспользоваться ответом из 4-го пункта.

3. Просто в это не верю.

«Скажите, а что или кто может вас убедить? Может ли вас убедить собственный опыт?» Далее можно строить стратегию убеждения, основанную на наводящих вопросах.

4. Собственный негативный опыт.

«Мне важно понять, почему сложилось такое мнение». Анализ опыта. Здесь возможны два варианта:

- а) Сам клиент сделал что-то не так. Важно правильно и корректно сообщить, что ему, может быть, предоставили неполную информацию, а на самом деле следует делать так... Например: «Давайте мы с вами подробно обсудим, как построить работу так, чтобы результат был положительным» (формулировки зависят от специфики бизнеса).
- б) Виноваты мы или претензии к товару обоснованы. Признаем, что это действительно имело место. А далее обосновываем, что изменилось и каким образом мы можем гарантировать качество услуг/товара в будущем. Хорошо использовать пробный образец, если речь идет о качестве.

Нужны какие-то условия или позиции, которые мы не можем предоставить

Главная задача — узнать, почему важно именно это, а затем уже предлагать замещающие позиции или условия, которые удовлетворяют требования клиента.

У нас есть другой поставщик

«Речь идет о бренде или дистрибьюторе? Есть ли что-то, что вы хотели бы улучшить во взаимодействиях с поставщиком? В ассортименте? Ценовой политике? Согласитесь, всегда лучше иметь выбор и возможность получить лучшие условия. Я предлагаю вам не отказываться от вашего поставщика, а только сравнить и сделать оптимальный выбор».

Кстати, если у вас будет два поставщика, вы всегда сможете диктовать свои условия и использовать сильные стороны каждого из них.

Что мы можем сделать, чтобы вы выбрали нас (здесь может подразумеваться как бизнес-выгода, так и личная выгода, если речь идет о наемном сотруднике, для которого этот момент может быть актуальным)?

Мы вас не знаем

«Согласен, вам важно убедиться в надежности потенциального партнера и в том, что для вас будет выгодно иметь с ним дело. Какие факторы для вас значимы при его оценке?» Далее мы перечисляем эти факторы применительно к нашей компании:

- статистика,
- рекомендации,
- заведомо выигрышные условия,
- общение,
- проба.

Новинка — «не хочу экспериментировать»

1. Боюсь, что товар не будет продаваться.

«Прекрасно понимаю, как важно убедиться в том, что товар вам принесет выгоду и будет хорошо продаваться». Далее следует маркетинговое обоснование, также хорошим аргументом будет опыт других (но не зарубежный: это часто только вызывает раздражение), пробная партия, условия наподобие права первого возврата или замены ассортимента, особые условия, промоушен, активная рекламная поддержка.

Кстати, а вы хотели бы первым успеть занять перспективную нишу рынка, пока еще нет конкуренции?

2. Боюсь появления претензий и проблем.

«Понимаю, как это важно для вас». Продуктовое обоснование, проба, гарантии со стороны поставщика, сервис, замены, возвраты.

Рынок заполнен

- a) Гарантировать стабильный сбыт, показать динамику развития рынка, т.е. перспективу роста объема продаж.
- b) Показать, что данный продукт ориентирован на другую нишу рынка, которая как раз свободна.
- в) Показать возможные преимущества в конкурентной борьбе за долю рынка.

- г) Если рынок действительно заполнен и успешно конкурировать невозможно, то следует отказаться от этого варианта сотрудничества.

ЗАДАНИЕ 2. *Схематичные ответы на возражения конечных потребителей.*

- *Дорого*

Действительно, цена — это важный момент. Скажите, пожалуйста, вы рассчитывали на какую-то конкретную сумму или есть еще какие-то причины? Как показывает практика, если человек рассчитывал на сумму в два или более раза меньшую, то вероятность покупки мала. Если ситуация не такова, как описано выше, то имеет смысл применять наводящие вопросы, которые позволяют сформировать дополнительную ценность товара или услуги в глазах потребителя и как следствие — готовность больше платить.

- *Не устраивает*

Действительно, важно, чтобы ЭТО нравилось и не вызывало сомнений. Поэтому мы выявляем сомнения и приводим конкретные аргументы.

- *Нет уверенности, что это действительно так*

Согласен, важно убедиться самому. Далее можно произвести пробу, привести статистику, аргументированное обоснование (в зависимости от товара, услуги и возможностей).

- *Не нужно*

Давайте обсудим. Далее задаем наводящие вопросы.

- *Непрестижно*

Понимаю, вам хотелось бы приобрести действительно хороший продукт. Далее обосновываем престижность отзывами, рекомендациями. Если привести отзывы невозможно, то говорим о рациональности покупки, при которой клиент не переплачивает за рекламу, а получает хорошее качество и оптимальные для него потребительские свойства.

- *Небезопасно*

Понимаю, вам важно убедиться в безопасности товара. Далее приводится позитивный опыт других потребителей, а также статистические обоснования.

- *Не понимаю, что это или зачем это нужно*

Действительно, важно убедиться, что вам это действительно подходит. Далее задаем наводящие вопросы.

► Маленькие хитрости

- Числа в статистике лучше приводить не круглые, т.е. 37% звучат более убедительно, чем 40 или 35.
- Слова для обоснования выбирайте доступные и соответствующие уровню собеседника. Я старалась в аргументации придерживаться общепринятой маркетинговой терминологии и литературного языка. Но иногда речь следует значительно адаптировать под клиента, говоря на более простом языке. При хорошем же уровне подготовленности клиента возможно сохранение терминологии и стиля, который продемонстрирован выше.
- Первый и главный аргумент приводят в самом начале, но не следует выкладывать все козыри сразу.
- Используйте «правило Тома Сойера» — с одной стороны, сделайте предложение максимально привлекательным, с другой — не старайтесь продавать навязчиво, пусть клиент сам немного поборется за сотрудничество с вами. Иногда (но очень осторожно) можно «взять на слабо».

ГЛАВА 10

ПОДСТРОЙКА ПО МЕТАПРОГРАММАМ

Все люди различаются стилем мышления и поведенческими стереотипами. Вы наверняка замечали, что с одним клиентом легко найти общий язык, а с другим общаться трудно. Этому все-таки есть научное объяснение, в основе которого лежит понятие «метапрограммы». Метапрограммы — это «паттерны, которые мы используем для того, чтобы определить, какая информация будет допущена в сознание... Метапрограммы являются ключевыми моментами в процессе мотивации и принятия решений» (Д. О'Коннор, Д. Сеймор «Введение в нейролингвистическое программирование»).

Рассмотрим некоторые особенности людей, не разделяя их на клиентов и неклиентов, потому что законы психологии едины для всех. Знание этих особенностей поможет вам находить общий язык с людьми, не похожими на вас, когда вы этого захотите, и понять, почему это не получилось тогда, когда подстраиваться (будем использовать это слово как термин) не захотелось. Вы сможете лучше понимать причины тех или иных поступков и решений людей и их потребности.

Итак, приглашаем вас в мир небольших открытий и обобщения вашего жизненного опыта, потому что вы, конечно, со всем этим сталкивались, но, может быть, не давали четких определений происходящему.

Мета программы

Тип референции

Тип референции показывает, как соотносятся собственное мнение, внешние факторы и мнения других людей при принятии человеком решений. В зависимости от результата следует по-разному строить структуру и тактику убеждения клиента, применять разные аргументы и приемы.

Внутренняя референция или сильное к ней тяготение означают, что человек склонен принимать решение преимущественно на основании собственного опыта, мировосприятия и пристрастий. Как крайнее проявление внутренней референции встречается такая позиция: «Есть два мнения — мое и неправильное». Типичные представители такой группы хотят получить информацию, но решение принимают самостоятельно.

Внешняя референция или сильное к ней тяготение означают, что человек привык и предпочитает руководствоваться советами, мнением и опытом других людей, внешней экспертной оценкой, некими объективными результатами.

При смешанной референции у человека могут гармонично или со смещением в какую-то из сторон сочетаться проявления и внешней, и внутренней референции. Следовательно, при работе с клиентом, у которого наблюдается смешанная референция, необходимо дозированно применять оба подхода.

Внешняя референция

Индикаторы (как узнать)	Правила работы с таким клиентом
Приводит в качестве доводов опыт других людей, советы, рекомендации; запрашивает подобную информацию у вас, спрашивает вашего совета, задает вопрос, купили бы вы это сами (если это конечный потребитель); ссылается на рекламу, моду, статистику, печатную или другую информацию из СМИ; говорит о мнениях или впечатлениях других людей	Как можно больше ссылок на внешние факторы (см. то, что он сам упоминает), может быть, даже прямые советы. Однако следует помнить о референтном факторе/группе, т.е. какой фактор / мнения каких людей значимы для человека. Для наиболее эффективного убеждения необходимо не только давать ссылку на какой-либо внешний фактор/мнение, но и правильно его подбирать

Внутренняя референция

Индикаторы (как узнать)	Правила работы с таким клиентом
<p>Формулировки типа: «я считаю», «я знаю», «я вижу» и т. п. Четкое выражение собственного отношения/мнения (мне нравится/не нравится), ссылки на свои опыт и впечатления: «я буду решать на основании того, что...», «мне важно убедиться», «у меня не так, как у других».</p> <p>Может прямо говорить, что не интересуется мнениями, советами и т.д. других людей. Может опровергать очевидные истины или мнения признанных экспертов (как крайность)</p>	<p>Важно создать у клиента иллюзию, что он сам додумался до того, к чему мы хотим его подвести. Для этого наиболее эффективно использовать:</p> <ul style="list-style-type: none"> — метафорическое влияние — наводящие вопросы — технику согласия при работе с возражениями — вовлечение и пробу — убеждение собеседника через его опыт. <p>Эффективны следующие слова и формулировки: «вам решать», «я только предоставляю информацию, а решение за вами», «убедитесь сами», «попробуйте и убедитесь сами», «мне (нашей компании) очень важно ваше мнение», «именно вы можете решить этот вопрос», «вы всегда можете отказаться от покупки, но очень хотелось бы знать ваше мнение».</p> <p>Если при общении с клиентом такого типа часто ссылаться на чей-то опыт, рекомендации, мнения, навязчиво давать советы, то можно столкнуться с агрессивной реакцией: «почему вы меня учите?!», «кто такой Иван Иванович, что вы мне ставите его 8 пример?!»</p>

Кстати, вы замечали, что рекламные ролики, демонстрируемые по телевидению, строятся абсолютно по-разному? Ролики продукции, рассчитанной на домохозяйек как целевую группу, строятся по принципу «советчик». Причем советчиком часто выступает эксперт, им может быть также представительница целевой группы или известный человек. Почему это так? Да потому, что большинство участниц этой целевой группы тяготеют именно к внешней референции. Стратегия убеждения данной группы предполагает наличие авторитетного советчика. А вот в рекламе дорогостоящих автомобилей такое лицо практически никогда не участвует, потенциальному покупателю предоставляется право самостоятельного принятия решения.

Процесс — результат

Параметр «процесс — результат» является значимой характеристикой клиента, которая позволяет определить как тактику предложения ему товара или услуги, так и собственно техники переговоров.

Есть люди, которые ориентированы преимущественно на достижение результата, их не особенно волнуют детали, они склонны делегировать обязанности своему партнеру или сотруднику своей компании. Люди процесса, наоборот, более ориентированы на вопрос «как», чем на вопрос «зачем», что характерно для людей результата. Существуют промежуточные варианты — люди, для которых одинаково значимы и процесс, и результат.

Процесс

Индикаторы (как узнать)	Правила работы с таким клиентом
<p>Много и часто детально говорит о процессах. Спрашивает, как... Говорит о процессах в прошлом и будущем. Использует глаголы несовершенного вида (что делать). Применяет слова, обозначающие процессы (общение, изучение, анализ и т.д.)</p>	<p>При взаимодействии с клиентом данного типа следует как можно больше внимания уделять будущим совместным действиям. Возможно, это покажется странным, но такой человек может пожертвовать эффективным результатом ради более комфортного или интересного для него процесса. Именно процессы наиболее интересны и важны для него, поэтому о них и следует говорить в первую очередь</p>

Результат

Индикаторы (как узнать)	Правила работы с таким клиентом
<p>Часто говорит о том, что будет в итоге. Спрашивает, зачем... Использует глаголы совершенного вида (что сделать). Применяет много слов, обозначающих результаты (итог, сделка, договор и т.д.). Говорит о результатах в прошлом. Часто запрашивает конкретные индикаторы (цифры, объективные показатели) результатов той или иной деятельности</p>	<p>Основной фактор при принятии решений для такого типа людей — это то, что они получают в итоге. Их часто не волнует, какие именно технологии будут использоваться для достижения той или иной цели. Беседу с ними всегда нужно начинать с предполагаемых результатов и целей, обосновывая их не с помощью описания процессов, а с использованием аргументации, связанной с успехами других или их собственным опытом. Следует приводить как можно больше цифр и рисовать картинку результата. Хорошим инструментом убеждения в такой ситуации будет история продаж или история прибыли. Если такой человек первое лицо компании или руководитель высокого уровня, нужно дать ему возможность не углубляться в процессы и их проработку, а предложить в корректной форме делегировать процессную работу другим людям в организации. Сам процесс не особенно интересен такому типу людей, и необходимость глубокого погружения в него может привести к отказу от возможного сотрудничества</p>

Активность — аналитизм — пассивность

Когда вы обсуждаете с потенциальным или реальным клиентом перспективы сотрудничества и последующие шаги, обращайтесь внимание на то, какие слова он использует, говоря о своих дальнейших действиях:

- *«Сделаю», «узнаю», «проанализирую» и т.п., т.е. глагол в форме первого лица*

Индикатор активности — клиент готов к активным действиям, вероятность, что его придется все время поторапливать и подгонять, мала.

- *«Сделал бы» и т.п., т.е. сослагательное или условное наклонение*

Таким образом клиент выражает сомнения. Следует уточнить, остались ли у клиента какие-то вопросы — вероятность этого довольно велика.

- *«Сделаем», т.е. активная форма, но множественное число*

Следует уточнить, кто будет вовлечен в принятие решений и ведение проекта. Возможно, что тот, с кем мы в данный момент общаемся, не принимает окончательных решений или не собирается что-то делать лично. Сделать это нужно корректно, сославшись на то, что вам важно предоставить максимум информации всем заинтересованным лицам.

- *«Нужно сделать», «выполнение», т.е. слова «нужно», «необходимо», «должен» и т.п. плюс неопределенная форма глагола*

Такой вариант выражения мыслей говорит о том, что человек более склонен к анализу, чем к активным действиям. Что это означает для вас? Будьте готовы к тому, что потребуются много деталей, обоснований, аналитических справок. Кстати, с таким клиентом нужно всегда четко оговаривать сроки и периодически напоминать ему о необходимости начала активных действий.

- *«Делается», «мне дадут», «мне скажут»*

Этот человек не станет ничего делать сам. Ему нужно все время напоминать о договоренности, для него важно, чтобы кто-то сделал это за него, вместо него. Следует найти в организации другое контактное лицо. Еще одна причина, которая может вызвать

такое поведение, — наша недостаточная работа по мотивации клиента. Поэтому постарайтесь, получив такую формулировку, понять, насколько вы были убедительны. Может быть, причина в этом. А возможно, что пассивность — лишь характерная особенность поведения клиента.

Процедуры — возможности

Существуют люди, которые отдают предпочтение наработанным схемам и действиям по привычной модели. Таких клиентов мы условно назовем людьми процедур. При этом они могут быть ориентированы как на процесс, так и на результат. Другой типаж — инноваторы, люди, которые предпочитают эксперименты, новинки. Они не любят действовать всегда одинаково, часто отдают предпочтение импровизации по сравнению с хорошо известными схемами.

Процедуры

Индикаторы (какузнять)

Часто говорит о схемах, традициях, о привычной, отработанной процедуре, о том, как хорошо, когда все стабильно, любит и само слово «процедуры». Основной принцип такого человека — лучше хорошо проверенное старое, чем новое и неизвестное. Ему важна высокая степень определенности, предсказуемости. Предпочитает следовать уже существующим наработкам, действовать в рамках привычного, может отказаться от чего-то нового лишь потому, что оно новое

Правила работы с таким клиентом

При работе с таким клиентом нужно особенно осторожно готовить его к каким-либо, даже позитивным, изменениям, следует всегда подчеркивать, что все идет по схеме, только с небольшими вариациями. Необходимо тщательно подтверждать все новые идеи прошлым опытом и наработанными схемами и говорить о тех моментах, которые останутся неизменными. Особенно важными аргументами в пользу сотрудничества будут стабильность, предсказуемость совместной деятельности. Не следует пытаться сделать такого партнера или клиента сторонником экспериментов, но можно постепенно готовить его к переменам. Такие клиенты трудно принимают решения в пользу чего-то нового, что означает для вас сложность во внедрении изменений, введении в ассортимент новых позиций, проведении непривычных акций. С другой стороны, такие люди гораздо реже и неохотно меняют поставщиков. Поэтому, завоевав такого клиента, вы подвергаетесь меньшему риску, что его кто-то «уведет»

Возможности

Индикаторы (как узнать)	Правила работы с таким клиентом
Часто говорят о возможностях, инновациях, пробе, эксперименте, а также используют такие слова, как «инновация», «возможность», «удалось», «получилось», «попробовать» и т.п.	Такие клиенты любят новинки, эксперименты, новый товар в ассортименте. Они всегда готовы на так называемые разумные риски, поэтому смело предлагайте им новые варианты решения проблем. Следует помнить, что такой партнер или клиент может заскучать, если вы все время будете «угощать» его одним и тем же. Именно при работе с ними существует самый высокий риск перехода к другим поставщикам или провайдерам, просто потому что они новые и другие. Поэтому в таких отношениях необходимо держать руку на пульсе и все время искать и предлагать новинки и новые варианты сотрудничества

Глобальность — детальность

Здесь нет ничего сложного. Стоит лишь обращать внимание на то, насколько детальную информацию запрашивает клиент и в какой степени подробно рассказывает о своих потребностях. Этот фактор требует, как и большинство других, просто-напросто подстройки. Если вы рассказчик, тяготеющий к деталям, то «глобального» клиента в большинстве случаев это будет раздражать. Если же клиент, наоборот, более «детален», чем вы, то есть шанс, что вы его не убедите, так как ему важно получить максимально подробную информацию.

Вывод: обратите внимание на степень «детальности / глобальности» клиента и поступайте так же, как он.

Еще один практический совет: при общении с «глобальными» людьми более эффективен вариант движения от общего к частному (причем обычно следует уточнить, нужна ли детализация), а с «детальными» — от частного с проработкой деталей к более общим вопросам.

Способы принятия решений

Одним людям после получения полной информации для принятия решения достаточно нескольких минут. Другим необходимы дни или недели. Третьим же нужно получить одну и ту же информацию несколько (два или больше) раз в разных или даже одном и том же варианте. Эти типы людей (клиентов) требуют

совершенно разного подхода при взаимодействии. Научившись распознавать эти типажи, вы можете использовать более эффективные подходы, приемы в каждом конкретном случае. Кроме того, понимание специфики принятия решения клиентом позволяет нам более эффективно планировать график работы и временные ресурсы, о чем я расскажу чуть позже.

Способ принятия решения	Как узнать (индикаторы)	Правила работы с таким клиентом
Импульсивное решение	Такие люди, как правило, быстро говорят, легко переключаются с одной темы на другую, в хорошем темпе дают ответы на вопросы. У них обычно довольно активная жестикуляция (хотя и не всегда), они быстро обрабатывают информацию. Если такого человека во время переговоров отвлек телефонный звонок, то он в большинстве случаев быстро вернется к теме разговора. Он быстро задает вопросы и торопит вас с ответами. Легко выражает свое мнение и принимает решения	<p>При работе с таким клиентом особенно важны техники завершения сделки, ему нужно как можно быстрее давать ответы на интересующие его вопросы. Если он говорит: «Я подумаю», — то следует поинтересоваться, остались ли у него сомнения, потому что в большинстве случаев именно это, а вовсе не необходимость долго думать, заставляет его произнести такую фразу. Нужно помнить и о том, что при работе с постоянным клиентом такого типа необходимо как можно чаще (конечно, в пределах разумного) контактировать с ним и отслеживать степень его удовлетворенности, так как при малейшем недовольстве он может также легко и импульсивно принять решение в пользу вашего конкурента. Также помните, что такие клиенты легче совершают сопутствующие покупки, они могут быстро и решительно увеличить заказ, если вы смогли их убедить.</p> <p>Общаясь с таким клиентом, всегда следует начинать с главного и уточнять, нужны ли ему дополнительные детали. Если нет, то информационный перегруз такого клиента чреват потерей интереса с его стороны и возможным отказом от покупки</p>
Интервальное решение	Практически все характеристики такого клиента диаметрально противоположны предыдущему случаю: медленно переключается, речь небыстрая, с трудом переходит от одного	«Поверните» свои действия на 180 градусов: начинайте с деталей и обоснований, давайте достаточно времени на размышление, подстраивайтесь под темп речи клиента (т.е. если вы говорите быстрее клиента, постарайтесь замедлить темп, иначе он просто не будет успевать за вами). Если такой человек говорит, что ему нужно подумать, то в большинстве случаев это

Способ принятия решения	Как узнать (индикаторы)	Правила работы с таким клиентом
	разговора (темы) к другому(-ой). В большинстве случаев решения принимает медленно, ему действительно требуется много времени для оценки ситуации	действительно так. Нажим со стороны продавца может испугать его и заставить отказаться от покупки. Поэтому обязательно согласитесь с тем, что вопрос действительно важный и требует всестороннего анализа. Поинтересуйтесь, какая дополнительная информация может оказаться полезной для принятия решения, и оговорите срок, который понадобится для того, чтобы все обдумать и вернуться к обсуждению вопроса или принять окончательное решение. У таких клиентов есть один существенный плюс: они гораздо труднее переключаются на работу с конкурентами, если вы их устраиваете
Повторное решение	Такой человек может говорить как медленно, так и быстро. Но его отличительная особенность в том, что он может возвращаться к одной и той же теме, неоднократно повторять свои потребности, задавать вопросы по несколько раз	Общаясь с таким клиентом, следует несколько раз проговорить (используя рефрейминг, перефразируя, обыгрывая ценностные слова) основные важные для него моменты. Наберитесь терпения, ведь он так же долго не откажется от вас в пользу конкурента. Заранее планируйте большее время для переговоров с таким клиентом

Еще один индикатор, который позволяет отличить человека, склонного к импульсивным решениям, от «интервального» или «повторного», — это быстрота переключения в случае неожиданного телефонного звонка или вопроса во время переговоров. Импульсивный человек в большинстве случаев гораздо легче включается в новый вопрос и так же достаточно легко «возвращается».

Как же, зная все это, более эффективно планировать свое время? Как оптимально выстроить работу с клиентами разного типа? Во-первых, мы уже обсудили, как строить взаимодействие с разными типами клиентов по способу принятия решений применительно к разовому контакту. Когда же речь идет о посто-

янном клиенте, следует учитывать, какой способ принятия решения он предпочитает, и в зависимости от этого планировать действия, например:

- за какое время до принятия решения клиентом поставить перед ним задачу;
- сколько потребуется контактов, чтобы клиент принял решение.

Допустим, решение нужно принять 20-го числа. Импульсивному клиенту я звоню (приезжаю к нему) непосредственно перед тем, как мне нужно получить ответ от него (учитываю, конечно, специфику бизнеса, т.е. сколько времени необходимо на решение всех организационных вопросов). Отвожу на это два дня. «Интервальному» клиенту звоню за пять дней, даю возможность все обдумать и взвесить и договариваюсь о контакте за два дня для принятия окончательного решения. А вот «повторному» я позвоню еще раньше, чтобы иметь возможность пообщаться с ним два-четыре раза. При этом, возможно, нужно будет продублировать информацию разными способами (разговор, письмо, встреча). Так я могу оптимально спланировать время для достижения результата при работе с клиентами разных типов.

Стремление – избегание

Одни люди прямо говорят о том, чего они хотят от товара (услуги). Другие больше уделяют внимания тому, чего бы им хотелось избежать при покупке и владении продуктом, при этом они используют слова типа «нормальный», «допустимый», «приемлемый». Это говорит о том, что на «хороший», «выгодный», «отличный» вариант они особенно не рассчитывают.

В речи стремление проявляется в позитивных формулировках (в задании 3 главы «Мотивы и потребности клиента» вы найдете много подобных формулировок), а вот избегание проявится так:

- не, нет;
- без, отсутствие;
- нормальный, приемлемый, допустимый.

Главный вопрос: какие выводы мы должны сделать и какие действия предпринять, столкнувшись с избеганием в речи и формулировании потребностей клиента?

- Избегание часто связано с реальным негативным опытом, о котором следует деликатно расспросить клиента, чтобы впоследствии при работе с ним обратить внимание именно на эти моменты и постараться оптимально выстроить взаимодействие. Если негативный опыт связан с неправильными действиями самого клиента (использовал товар, нарушая инструкции, — конечный пользователь; не использовал эффективные способы продвижения товара — дилер), то следует обсудить эти моменты («Возможно, вам не посоветовали, не объяснили» — т. е. избегайте обвинений) и посоветовать, как действовать в дальнейшем.
- «Проблемные зоны», или «болевы точки» самого клиента. У него не было опыта вообще или негативного в частности, но по каким-то причинам именно к этим моментам он будет относиться наиболее придирчиво.

Основной совет — столкнувшись с избеганием:

- узнайте причины такого поведения и постарайтесь их устранить;
- помните, что зоны избегания указали вам на наиболее вероятные зоны конфликтов и претензий со стороны этого клиента. Постарайтесь уделить особое внимание этим сторонам вашего сотрудничества.

ЗАДАНИЕ 1

Определите тип референции, «процесс — результат», «процедуры — возможности», зоны избегания по нижеприведенным ответам на вопрос «Что для вас важно?» (здесь представлены ответы как конечных потребителей, так и посредников):

1. *«Я знаю, что мне нравится в этом товаре». Перечисляет, каким требованиям должен отвечать товар. Говорит, что хочет получить максимально подробную информацию, на основе которой примет решение о покупке. Просит не предлагать непроверенных новинок, а только уже хорошо зарекомендовавший себя товар.*

2. *«Мне важно, чтобы вы предоставили экономическое обоснование, которое существенно повлияет на положительное решение нашего руководства. Хотелось бы как можно быстрее убедиться в том, что схема сотрудничества, которую вы предлагаете, имела успех в других компаниях нашего профиля, и быстрее приступить к работе».*
3. *«Нам бы хотелось, чтобы вы предложили как можно больше вариантов сотрудничества. Нам важно, чтобы вы могли быть достаточно гибкими и мы не оказались бы заложниками схемы, не соответствующей динамике рынка».*

⇒ ЗАДАНИЕ 2

По предложенным в предыдущем задании параметрам подготовьте ответные презентации, учитывая подстройку не только по мотивам и ценностным словам, но и по метапрограммам.

⇒ ЗАДАНИЕ 3

Используя параметры метапрограмм, постарайтесь идентифицировать причины описанных ниже проблем продавца и клиента.

Продавец

1. *Предоставляет слишком большие скидки и выгодные кредитные условия клиентам.*
2. *Часто вступает в спор с клиентами.*
3. *Допускает много ошибок в документах.*
4. *Легко поддается влиянию со стороны клиента.*
5. *Часто не следует инструкциям.*
6. *Нередко опаздывает, при этом задерживается, пока не выполнит всю работу.*
7. *Умеет отстаивать свою точку зрения.*
8. *Любит советоваться.*
9. *Имеет устойчивую систему ценностей, с трудом адаптируется к клиенту чуждого ему типажа.*

10. Любит конкурсы и награды.
11. Может не посоветоваться, даже если не вполне компетентен.
12. Любит импровизации, даже когда они не оправданны.
13. Может слишком поздно переходить от подготовки к действиям.
14. Иногда недостаточно тщательно готовится к проектам.
15. Все сложные ситуации стремится решить, причем как можно быстрее, но часто при этом делает ошибки.

Клиент

1. Часто агрессивно реагирует на примеры успешного опыта других клиентов.
2. Не может самостоятельно сделать выбор.
3. Не проговаривает деталей намечаемого проекта, из-за чего впоследствии возникают конфликты и недовольство.
4. Спрашивает о том, что не имеет большого значения, все время привлекает к принятию решения множество людей в организации.
5. Не слушает совета, выбирает первое попавшееся, а потом предъявляет претензии.
6. Склонен брать слишком много товара, стремясь к быстрой прибыли, вследствие чего забит сток, что вызывает его недовольство.
7. Слишком долго анализирует, поздно переходит к действиям.
8. Ориентирован на технологизацию взаимодействия, склонен предпринимать усилия, которые не влияют на результат.
9. Постоянно требует товаров-новинок и новых вариантов промоушена.
10. Часто спорит по любому поводу.

(•* Всегда помните о том, что все параметры, рассмотренные нами, — шкальные величины, т. е. могут проявляться не только в крайних вариантах, но и занимать промежуточное положение.

▼ **Ответы к заданиям**

ЗАДАНИЕ 1. *Определите тип референции, «процесс — результат», «процедуры — возможности», зоны избегания по нижеприведенным ответам на вопрос «Что для вас важно?» (здесь представлены ответы как конечных потребителей, так и посредников):*

1. *«Я знаю, что мне нравится в этом товаре». Перечисляет, каким характеристикам должен отвечать товар. Говорит, что хочет получить максимально подробную информацию, на основе которой примет решение о покупке. Просит не предлагать непроверенных новинок, а только уже хорошо зарекомендовавший себя товар.*

Референция тяготеет к внутренней, процесс и результат примерно сбалансированы, процедуры доминируют.

2. *«Мне важно, чтобы вы предоставили экономическое обоснование, которое существенно повлияет на положительное решение нашего руководства. Хотелось бы как можно быстрее убедиться в том, что схема сотрудничества, которую вы предлагаете, была успешной в других компаниях нашего профиля, и быстрее приступить к работе».*

Тяготеет к внешней референции, к результату, процедуры и возможности не выявлены.

3. *«Нам бы хотелось, чтобы вы предложили как можно больше вариантов сотрудничества. Нам важно, чтобы вы могли быть достаточно гибкими и мы не оказались бы заложниками схемы, не соответствующей динамике рынка».*

Тяготеет к внутренней референции, результат, возможности, зона избегания (единственная схема), отсутствие гибкости.

ЗАДАНИЕ 2. *По предложенным в предыдущем задании параметрам подготовьте ответные презентации, учитывая подстройку не только по мотивам и ценностным словам, но и по метапрограммам.*

Сверьте ответы, которые вы дали, с данными таблиц, приведенными в этой главе (колонка «Правила работы с таким клиентом»).

ЗАДАНИЕ 3. *Используя параметры метапрограмм, постарайтесь идентифицировать причины описанных ниже проблем продавца и клиента.*

Продавец

1. *Предоставляет слишком большие скидки и выгодные кредитные условия клиентам.*
Внешняя референция
2. *Часто вступает в спор с клиентами.*
Внутренняя референция
3. *Допускает много ошибок в документах.*
Ориентирован на результат, при этом демонстрирует низкий показатель детальности
4. *Легко поддается влиянию со стороны клиента.*
Внешняя референция
5. *Часто не следует инструкциям.*
Возможности
6. *Нередко опаздывает, при этом задерживается, пока не выполнит всю работу.*
Ориентация на результат
7. *Умеет отстаивать свою точку зрения.*
Внутренняя референция или тяготение к ней
8. *Любит советоваться.*
Внешняя референция
9. *Имеет устойчивую систему ценностей, с трудом адаптируется к клиенту чуждого ему типажа.*
Внутренняя референция
10. *Любит конкурсы и награды.*
Внешняя референция, ориентация на результат
11. *Может не посоветоваться, даже если не вполне компетентен.*
Внутренняя референция, возможности

12. Любит импровизации, даже когда они не оправданны.

Возможности

13. Может слишком поздно переходить от подготовки к действиям.

Аналитизм, ориентация на процесс

14. Иногда недостаточно тщательно готовится к проектам.

Активность, ориентация на результат

15. Все сложные ситуации стремится решить, причем как можно быстрее, но часто при этом делает ошибки.

Активность, ориентация на результат

Клиент

1. Часто агрессивно реагирует на примеры успешного опыта других клиентов.

Внутренняя референция

2. Не может самостоятельно сделать выбор.

Внешняя референция

3. Не проговаривает деталей намечаемого проекта, из-за чего впоследствии возникают конфликты и недовольство.

Сильная ориентация на результат, активность

4. Спрашивает о том, что не имеет большого значения, все время привлекает к принятию решения множество людей в организации.

Высокая степень детальности, внешняя референция

5. Не слушает совета, выбирает первое попавшееся, а потом предъявляет претензии.

Внутренняя референция, импульсивный тип принятия решений

6. Склонен брать слишком много товара, стремясь к быстрой прибыли, вследствие чего забит сток, что вызывает его недовольство.

Сильная ориентация на результат и возможности

7. *Слишком долго анализирует, поздно переходит к действиям.*
Аналитизм в сочетании с ориентацией на процесс
8. *Сильно ориентирован на технологизацию взаимодействия, склонен предпринимать усилия, которые существенно не влияют на результат.*
Ориентация на процесс и процедуры
9. *Постоянно требует товаров-новинок и новых вариантов промоушена.*
Ориентация на возможности
10. *Часто спорит по любому поводу.*
Внутренняя референция

ГЛАВА 11

ВИДЫ влияния

Выбор вида влияния зависит от типа клиента, ваших склонностей, особенностей задачи. Большинство из нас интуитивно применяют некоторые или все виды влияния. Но четкое их структурирование, понимание их «плюсов» и «минусов» позволяет нам добиваться большего эффекта. Важно понять, что ни один из видов влияния, которые мы рассмотрим и научимся применять осознанно, не является универсальным, ни один из них нельзя считать априори лучше другого. Необходимо находить правильный инструмент для каждой ситуации, делать это быстро и уверенно.

Влияние закона как обязательного условия

Формулировки: «Так положено по...», «Исходя из этой инструкции вы должны...»

Некоторое время назад было проведено интересное международное социально-психологическое исследование, целью которого стало, в частности, выявление типичной реакции представителей разных народов и стран на введение неблагоприятного закона, касающегося частных лиц. Типичной реакцией россиянина было: «Нужно искать способ, как его обойти». К сожалению или к счастью, но пока это так. Поэтому для России данный вид

влияния не очень эффективен. Не следует пользоваться им часто. Такое влияние актуально разве что для исполнителей низшего звена или в ситуациях юридического урегулирования конфликтов. В остальных случаях, как правило, вызывает ярко выраженный протест или открытое неприятие: «Вам положено выбирать определенный ассортимент и придерживаться установленного объема продаж, это наши правила взаимодействия» — «Значит, больше я брать не буду, что бы ни происходило». Более эффективно опираться на позитивно воспринимаемые виды влияния. Однако нужно заметить, что этот вид влияния довольно эффективен в компаниях с организационной структурой управления, т. е. где все четко регламентировано и соответствует процедурам. Точно так же следует действовать и в отношении человека. Если клиент — человек, тяготеющий к процедурам, управляемый и ценящий стабильность и предсказуемость, то влияние закона как обязательного условия будет довольно эффективно.

Влияние взаимной договоренности

Формулировки: «Как мы с вами договорились...», «Мы с вами договорились, что...»

Такое влияние эффективно в подавляющем большинстве случаев при соблюдении двух условий: первое — такая договоренность, хотя бы в устной форме, существует, второе — мы имеем дело с порядочным человеком. Как правило, оно воспринимается вполне органично, отсутствует принуждение или какое-либо другое негативное воздействие. Более того, клиент чувствует себя полноправным партнером в общении и при принятии решений. Поэтому один из эффективных приемов влияния — вовлечение клиента в процесс выработки решений, достижение промежуточных договоренностей, изначальное совместное определение «правил игры». Такой подход в дальнейшем позволяет нам с большей отдачей пользоваться влиянием закона взаимной договоренности. Особенно важен этот вид влияния при использовании демократического стиля взаимодействия, когда мы стремимся давать достаточно большую свободу и самостоятельность сотрудникам. С точки зрения характеристики личности клиента следует отметить, что влияние закона взаимной

договоренности позитивно воспринимают люди, тяготеющие к внутренней референции, и со смешанной референцией.

Влияние групповых норм

Формулировка: «У нас (в нашем бизнесе, в наших отношениях и т. д.) так принято/не принято»

Если у вас во взаимоотношениях с клиентом сильная односторонняя корпоративная культура, если люди действительно ценят мнение окружающих и уважают друг друга, если есть писанные и неписанные законы, то такой вид влияния будет эффективным для всех. Если это не так, то влияние закона групповых норм будет результативным только при взаимодействии с людьми с внешней референцией, т.е. с теми, кому важны мнение и оценка окружающих. Вместе с тем на них так же легко с помощью того же инструмента могут оказывать влияние и другие люди, в том числе ваши конкуренты.

Экспертное влияние

Экспертное влияние — это один из самых действенных видов влияния, оказывающих воздействие на всех людей, которым важны профессионализм, эффективное ведение бизнеса, стратегии.

Экспертное влияние может осуществляться в трех вариантах:

1. Эксперт — первое лицо, т.е. в нашем случае руководитель.

Формулировка: «Вы знаете, я многократно сталкивался с такой ситуацией (пояснение), поэтому я бы ... (побуждение)»

Важно, чтобы клиент был убежден в наличии опыта экспертной работы у вас. Для этого такой опыт нужно постоянно подтверждать и демонстрировать. Иногда важно смоделировать ситуацию, в которой вы сможете показать свои навыки, знания и умение решать сложные ситуации.

2. Эксперт — объективная статистика или данные.

Формулировка: «Вы знаете, по данным... наиболее эффективным решением является... (побуждение)»

Это эффективное влияние, если данные или статистика значимы для клиента. Особенно успешно такой вид влияния применим к людям, имеющим системный, научный склад мышления, лицам, склонным самостоятельно оперировать подобными данными.

3. Эксперт — третье лицо.

Формулировка: «Х всегда делал (советовал, говорил) так... (побуждение)»

Такие формулировки позволяют добиться хороших результатов, когда упоминаемое третье лицо действительно авторитетно, входит в референтную группу клиента, на которого мы хотим оказать влияние. В этом случае целесообразно использовать «лидеров мнений», т. е. людей, чье мнение ценится в отрасли.

Харизматическое влияние , или влияние примера

Формулировки: «Я уверен, что вы это сможете сделать», «Для меня важно, чтобы ты это сделал», «Я бы на твоём месте...»

Это влияние действенно при условии, что вы являетесь примером для сотрудника, входите в его референтную группу и обладаете ярко выраженной харизмой. Харизма — сочетание энергетики и обаяния личности. Это качество, присущее личности изначально, его, безусловно, можно развивать и совершенствовать, но невозможно сформировать «с нуля» у взрослого человека. Харизма и харизматическое влияние воздействуют на интуитивном уровне, поэтому могут иметь как знак плюс, так и минус (достаточно вспомнить таких харизматических лидеров, как Гитлер или Муссолини). Если коммерческий представитель действительно обладает харизмой, велико искушение пользоваться этим влиянием постоянно: ведь это очень просто и не требует дополнительных усилий. Но риски очень велики. Во-первых, при значительном ухудшении личностных отношений харизматическое влияние может сойти на нет или даже давать обратный эффект. Во-вторых, человек, который строил взаимодействия с клиентами исключительно на основе харизматического влияния, практически не заменим. Кроме того, харизматический лидер относительно слабо воздействует

на сильные личности, на людей, которые тяготеют к самостоятельности и к оценке на основании собственных критериев. В общем, нужно помнить, что «от любви до ненависти один шаг». Поэтому вывод такой — харизматическое влияние эффективно и полезно, но им нельзя злоупотреблять. Необходимо использовать этот вид влияния в сочетании с остальными.

Влияние вознаграждения

Формулировка: «Вы сделаете это, что даст вам... (выгоды, актуальные для клиента)»

Важно понимать, что под влиянием вознаграждения совсем не имеется в виду материальная награда. Суть этого влияния состоит в том, что мы объясняем клиенту, как то или иное действие позволит ему реализовать его потребности и мотивы. Для того чтобы эффективно использовать влияние вознаграждения, необходимо уметь определять мотивы каждого конкретного клиента, т.е. понимать, какую выгоду хочет получить именно он. Тогда мы сможем, с одной стороны, добиваться от клиента работы с максимальным коэффициентом полезного действия, с другой — давать ему возможность полной реализации его потребностей и мотивов. Иными словами, мы одновременно добиваемся прагматической цели (увеличения продуктивности) и гуманитарной (удовлетворенности человека).

Влияние принуждения

Формулировка: «Если вы этого не сделаете, то не сможете расти дальше (любой другой вариант антивыводы)»

Влияние принуждения — это зеркальное отображение влияния вознаграждения. Но важно помнить о нескольких закономерностях. В большинстве случаев эффективно соотношение 70:30, где 70 — вознаграждение, поощрение, 30 — принуждение, наказание. Во-вторых, чем выше статус человека, чем выше уровень компании-клиента, тем более эффективно позитивное влияние. Таким образом, влияние принуждения следует использовать осторожно, именно тогда, когда мы понимаем, что человек больше достоин порицания, чем поощрения.

Важно чередовать виды влияния, правильно выбирая их исходя из ситуации и конкретного клиента. Следует отмечать для себя, насколько эффективен был тот или иной вид влияния для каждого конкретного человека и группы людей. Полезно тренироваться именно в тех видах влияния, которые наиболее трудно даются, не увлекаясь чем-то одним, что хорошо получается. Но следует помнить, что самый лучший вариант переговоров — это адаптивные переговоры, при которых представитель использует свои коммуникативные навыки и умения применительно к конкретной ситуации и особенностям клиента. Как только вы понимаете, что стали полностью адаптивны, можно сказать, что вы искусный продавец.

→ ЗАДАНИЕ 1

При наличии какой особенностиметапрограммного профиля влияние принуждения может быть более эффективным, чем влияние вознаграждения?

→ ЗАДАНИЕ 2

Какие виды влияния будут наиболее эффективны, если основные мотивы клиента — рентабельность, постоянное сотрудничество, надежность партнера?

→ ЗАДАНИЕ 3

Клиент внешне референтен. Какие виды влияния будут эффективными?

→ ЗАДАНИЕ 4

Клиент негативно реагирует на экспертное влияние. Предложите как можно больше вариантов ответа на вопросы: с чем это может быть связано и что делать в такой ситуации?

→ ЗАДАНИЕ 5

Клиенту взаимное доверие и уважение важнее, чем прибыльность сотрудничества. Какой или какие виды влияния можно считать наиболее эффективными в такой ситуации?

▼ **Ответы к заданиям**

ЗАДАНИЕ 1. *При наличии какой особенности метапрограммного профиля влияние принуждения может быть более эффективным, чем влияние вознаграждения?*

Если у клиента доминирует избегание.

ЗАДАНИЕ 2. *Какие виды влияния будут наиболее эффективны, если основные мотивы клиента — рентабельность, постоянное сотрудничество, надежность партнера?*

Влияние вознаграждения, взаимной договоренности и «так принято».

ЗАДАНИЕ 3. *Клиент внешне референтен. Какие виды влияния будут эффективными?*

Влияние норм, экспертное и харизматическое влияния.

ЗАДАНИЕ 4. *Клиент негативно реагирует на экспертное влияние. Предложите как можно больше вариантов ответа на вопросы: с чем это может быть связано и что делать в такой ситуации?*

- Внутренняя референция. Нужно использовать «закон взаимной договоренности»
- Неправильно выбран эксперт. Выбрать того человека или данные, которые действительно важны для клиента
- Клиент не профессионал, ему безразлично мнение эксперта. Необходимо поменять контактное лицо или использовать влияние вознаграждения

ЗАДАНИЕ 5. *Клиенту взаимное доверие и уважение важнее, чем прибыльность сотрудничества. Какой или какие виды влияния можно считать наиболее эффективными в такой ситуации?*

Закон взаимной договоренности, «у нас так принято».

ГЛАВА 12

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ПРИЕМЫ УБЕЖДЕНИЯ И ВЛИЯНИЯ

Многие приемы убеждения и влияния мы уже обсудили. Теперь настал момент рассмотреть еще несколько способов склонить клиента к покупке товара или услуги, которые дополняют основные приемы.

Продажа недостатков

Этот прием основан на психологии восприятия: если ты все время хвалишь себя, тебе перестают верить. Ну не может же быть все хорошо, в конце концов. Поэтому в тот момент, когда мы уже понимаем основную суть мотивов и потребностей клиента, знаем, что для него действительно важно, а что — нет, мы можем сделать один хитрый ход. Рассказывая о себе, компании, продукте, мы говорим о сильных и слабых сторонах, например, называем незначительный для клиента недостаток, который действительно присутствует в продукте. При этом подчеркиваем, что мы оцениваем себя объективно и хотим дать клиенту действительно правдивую информацию. Важно: недостаток должен быть действительно несущественным (именно для этого клиента исходя из нашего знания его потребностей). На этом этапе, если мы все сделали правильно, кли-

ент проникается к нам доверием, ведь все обычно только хвалят себя, но не говорят о недостатках. Вот тут-то мы и достаем из рукава козырной туз и начинаем говорить о существенных выгодах, значимых для клиента. В этом случае нам гарантировано большее доверие клиента, чем если бы мы изначально говорили только о позитиве. Такой прием позволяет и расположить клиента к себе, настроив его на позитив, и усилить убедительность своих доводов.

Лучшее из худшего

Бывают ситуации, в которых мы объективно не можем предложить клиенту ничего реально хорошего. Такие ситуации типичны, в частности, для работы с рекламациями и претензиями, хотя могут возникать и тогда, когда речь идет о наших объективно слабых сторонах. В этой ситуации мы можем использовать способ, заключающийся в сравнении реальной ситуации с тем, что могло бы произойти в худшем случае. Приведу пример из практики: клиент не получил заказ вовремя, он возмущен, требует назад свои деньги и грозит разместить заказ в другой фирме. Можно, конечно, просто ему отказать в этом, сославшись на условия контракта. Однако в этой ситуации он будет негативно настроен по отношению к нам, скорее всего, больше не станет сотрудничать с нами и может подпортить компании репутацию. Попробуем действовать по-другому: выразим сожаление о произошедшем, полностью признаем свою ответственность как компании, предложим небольшую компенсацию. Затем мы подводим итог: «Таким образом, вы получите завтра (через три дня) свой заказ, компенсацию и наши извинения. Представьте себе, что вам придется размещать заказ в другой фирме. Это займет примерно пять дней, еще столько же потребуются на изготовление (доставку, комплектацию и т.д.). При этом вы не застрахованы от того, что они тоже не нарушат сроки. Иными словами, в лучшем случае вы получите продукт через 10 дней, при этом вам придется снова затрачивать массу времени или усилий. А у нас вы гарантированно получите товар через один (три) дня, наши извинения, компенсацию и обойдетесь без дополнительных затрат времени и усилий».

Как показывает опыт, в большинстве случаев клиент соглашается с вами. Поэтому если вы не можете предложить что-то действительно хорошее и выгодное, то попробуйте стратегию «лучшее из худшего».

Ссылка на опыт собеседника

Как вы считаете, что люди легче принимают: то, что им явно навязали, или то, что соответствует их собственным представлениям и опыту? Я думаю, что вы согласитесь: гораздо легче принять то, что соответствует собственным представлениям. Таким образом, старайтесь убеждать людей, как можно чаще ссылаясь на их собственный опыт. Более подробно практические примеры применения такого приема приведены в разделе «Наводящие вопросы», где рассмотрены ссылки на наиболее вероятный опыт собеседника, сделанные с помощью наводящих вопросов.

Ссылка на опыт признанных экспертов

Этот вид влияния эффективен при соблюдении следующих условий:

- собеседник не должен иметь внутреннюю референцию (предпочтительны внешняя или смешанная);
- собеседник действительно позитивно воспринимает данных экспертов, они не являются его конкурентами, в то же время сфера их деятельности и опыт сопоставимы (могу сказать по собственному опыту, что часто в регионах негативно воспринимают ссылку на столичный опыт, а в России в целом — на зарубежный опыт). Комментарии при этом сводятся к тому, что «у нас своя правда и специфика, а у них все по-другому».

Статистика или научное обоснование

Этот прием схож с предыдущим. Разница между ними в том, что при использовании данного вида влияния важен фактор личностных отношений — симпатии или неприязни. Следует помнить о том, что статистика будет убедительной только тогда, когда ситуация, в которой эти данные актуальны, похожа на ситуацию нашего партнера по переговорам.

Сдвиг в будущее или вовлечение

Согласитесь, если вы уже примерили вещь и она вам понравилась, от покупки отказаться гораздо сложнее, чем до примерки. Прием вовлечения, или сдвиг в будущее, подразумевает именно создание эффекта примерки. Этот прием подразумевает детальное обсуждение будущего сотрудничества, как будто решение о нем уже принято. Также можно подсчитать потенциальную прибыль, если речь идет о работе с посредником. В разговоре об использовании сложного оборудования можно обсудить вопросы обучения персонала. В общем, постарайтесь представить ситуацию так, чтобы клиенту казалось, что он уже принял решение. Ему будет труднее отказаться от сотрудничества, если на обсуждение будущего уже потрачено много времени.

Как вы уже убедились, приемов убеждения и влияния много. Мне хотелось здесь отметить те, которые, по моему опыту, наиболее действенны или же менее избиты. Возможно, что некоторые из этих приемов помогут вам достигать успеха, а другие к тому же понравятся как красивый прием риторики.

ГЛАВА 13

МЕТАФОРИЧЕСКОЕ ВЛИЯНИЕ

Сталкивались ли вы с неприятием некоторыми людьми товара или услуги только потому, что они были им навязаны? Мы уже обсуждали этот вопрос, когда говорили о формировании потребностей с помощью наводящих вопросов вместо прямых утверждений и императивов (повелений). Действительно, для многих клиентов, особенно статусных, амбициозных (а именно их особенно много среди руководителей, принимающих решения при продажах B2B, и среди наиболее обеспеченных конечных потребителей), важно отсутствие давления. Для них принципиально проявить самостоятельность при принятии решения или хотя бы думать, что это так.

Одним из инструментов убеждения в переговорах в этом случае и будет метафорическое влияние. Много лет назад этот прием был разработан психотерапевтами в расчете на людей, которые в силу определенных личностных особенностей не воспринимали рекомендаций и советов, высказанных напрямую. На самом деле существование метафорического влияния имеет более глубокие корни: мифы, легенды, сказки оказывали огромное влияние на формирование ценностей и моделей поведения нации. Существуют многочисленные исследования, которые показывают взаимосвязь мифологии и менталитета нации. Вспомните русские сказки, где главное — быть удачливым (например, про

Емелю), добрым и отзывчивым, и тогда все будет хорошо. А вот в большинстве немецких сказок, например, основа счастья, успеха, благополучия — это упорный труд.

Это лирическое отступление нужно лишь для того, чтобы показать, насколько данный прием проверен, подтвержден временем и универсален. А нам нужны именно такие универсальные приемы убеждения и влияния.

Будем прагматиками, т. е., рассмотрев общую технологию, попробуем применить ее к конкретным типичным ситуациям в продажах различного типа. Итак, о технологии.

Как же строится и осуществляется метафорическое влияние?

Вариант 1 (более сложный)

1. Моделируется ситуация, сходная с той, в которой мы хотим оказать воздействие на человека.

Например, нам нужно побудить человека принять определенное решение в ситуации, когда он сомневается. Мы рассказываем ему о другом человеке, оказавшемся в сходной ситуации, когда было трудно принять решение.

2. Демонстрируется «правильный» или «неправильный» сценарий действий.

Например, мы рассказываем о том, чем руководствовался при принятии решения упомянутый клиент.

3. Демонстрируется результат действий (привлекательный для клиента или, наоборот, неприемлемый — выбор варианта во многом зависит от типа клиента и от того, являетесь вы лично оптимистом или пессимистом).

Например, принятое решение позволило человеку получить значительный рост рентабельности бизнеса, привлечь новых выгодных клиентов, сэкономить место в торговом зале и т. д.

4. Клиенту предоставляется возможность самому сделать вывод.

Например, в нашей ситуации, рассказав о выигрыше, который получил другой человек, мы ставим точку в повествовании.

- Метафорическая история позволяет избегать прямых обещаний или прямой критики, что при работе с клиентами в ряде случаев очень важно.

Есть несколько правил, которые помогают сделать метафорические истории более эффективным средством влияния. Итак, история должна...

- быть схожа с ситуацией того человека, на которого мы хотим оказать влияние (иначе не произойдет проекции), но не абсолютно тождественна (тогда возникает элемент сомнения и недоверия — «мною манипулируют»);
- иметь четкую модель (сценарий) позитивных / негативных действий;
- быть краткой и понятной, иначе теряется ясность и четкость восприятия;
- быть достаточно яркой и запоминающейся;
- включаться в разговор как бы невзначай, по ходу дела, т.е. нужны связки, которые позволяют незаметно и уместно упомянуть ее в разговоре.

Обязательно: вывод должен делать слушатель, а не рассказчик, иначе мы просто перечеркиваем смысл этого приема, который заключается в том, что человек должен быть убежден в собственной проницательности и самостоятельно принять решение (кстати, известный баснописец Крылов был не прав, заканчивая басню словами: «Мораль сей басни такова...», хотя, может быть, он и не ставил цели реально повлиять на убеждения читателей).

Наверное, многие из вас помнят, как, прочитав в школьные годы книгу, которая заставляла задуматься, было трудно по заданию учителя формулировать выводы, а тем более выслушивать их из чужих уст в виде нравоучения. Так что лучше давать шанс человеку сделать вывод самому и не заставлять его признаваться в том, почему и под влиянием чего он сделан.

Рассмотрим технологию моделирования метафорических историй на конкретном примере.

Пример

В ходе переговоров с клиентом — потенциальным дилером нашей компании мы понимаем, что он нам интересен, мы ему тоже, но он работает на рынке с уже раскрученными брендами и сформированными потребностями. Мы же предлагаем ему новую продуктивную группу (например, цифровую фотоаппаратуру для продажи в небольшом городе), и он сомневается, будет ли спрос на этот товар и будет ли оптимальным соотношение вложенных затрат и усилий, с одной стороны, и выгод этого бизнеса — с другой. Итак, технология убеждения с помощью метафорического влияния шаг за шагом:

- *Моделируется ситуация, сходная с той, в которой мы хотим оказать воздействие на клиента: «Я прекрасно вас понимаю, действительно, многие наши партнеры довольно долго сомневались и взвешивали все варианты, прежде чем входить на новый рынок».*
- *Демонстрируется «правильный» или «неправильный» сценарий действий. Например: «Наш самый крупный дистрибьютор в Омске (рассматриваемый клиент находится в городе сопоставимых размеров) тоже долго не решался входить в целевой сегмент выше среднего. Но мы предложили ему такой вариант: оптимальный минимальный ассортимент, консультация по выкладке и совместная рекламная акция — и он решил попробовать. Сначала наш товар составлял в его ассортименте всего 5%, но уже через три месяца его скидка увеличилась в три раза, так он стал включать в свой ассортимент уже 27% нашего товара. Кстати, сейчас он никак не может спрогнозировать объем закупок на следующий квартал: ошибается все время на 3-5%, так быстро растет спрос».*
- *Демонстрируется результат действий (привлекательный для клиента или, наоборот, неприемлемый, если его действия были неправильными). Например: «Сначала наш товар в его ассортименте составлял всего 5%, но уже через три месяца его скидка увеличилась в три раза, так он стал включать в свой ассортимент уже 27% нашего товара. Кстати,*

сейчас он никак не может спрогнозировать объем закупок на следующий квартал: ошибается все время на 3-5%, так быстро растет спрос».

- *Клиенту предоставляется возможность самому сделать вывод.*

Метафорическое влияние может быть использовано во многих ситуациях: для убеждения в правильности каких-то идей и тезисов, для скрытой критики (она часто более мягкая и лучше воспринимается человеком), для побуждения к каким-либо действиям.

Вариант 2 (более простой)

Этот вариант метафорического влияния — сравнение в чистом виде, которое помогает более доходчиво пояснить ситуацию, убедить в чем-то, обратиться к пережитому опыту. Многие люди легче воспринимают новое через уже известное, поэтому такой прием помогает легче «достучаться» до клиента, а также донести идею в более понятной форме.

Например, мы хотим донести идею о том, что для различных целевых групп нужна принципиально разная реклама. Спрашиваем клиента (человек среднего возраста): «Нравится ли вам рекламный слоган "Не тормози — сникерсни!"?» Скорее всего, он ответит, что слоган ему не нравится. Тогда напрашивается вывод, что он не относится к целевой группе, на которую ориентирована шоколадка, что реклама должна нравиться и восприниматься не теми, кто ее делает или оплачивает, а типичными представителями целевой группы.

Другая ситуация. Задаем вопрос: «Скажите, если вы пришли в аптеку за лекарством от простуды, какое вы выберете: за 20 или за 100 рублей?» Правильно, то, которое стоит 100 рублей. А почему? Наверно, вы подумаете, что оно более качественное. Тот же мотив лежит в основе покупки сложной техники или вина (можно продолжить): клиент думает, что более высокая цена — показатель хорошего качества и надежности.

Кстати, вы замечали, что иногда покупаете в супермаркете или магазине техники больше, чем планировали? Почему это

происходит? Увидели, заинтересовались, понравилось, купили? А чтобы вы увидели и обратили внимание, важно, как товар выложен и оформлен. А чтобы понравилось, нужно получить информацию. А это уже зависит от продавца, от того как он обучен и мотивирован.

Например, вы увидели большой флакон французских духов. Стоит он всего 100 рублей. Купите? Нет? А почему?

Метафорические истории второго типа более просты в моделировании, но они также полезны, поскольку помогают лучше объяснить и навести покупателя на нужную нам мысль.

- Задачи-шутки

Перед вами несколько пересказов известных сказок (заранее принесим извинения за краткость и смещение акцентов). Представьте себе, что это метафорические истории. С какой целью рассказана каждая из них?

Первая сказка

- 1. Жила-была девушка, звали ее Золушка. Была она очень трудолюбивой, терпеливой, и у нее было золотое сердце. За это добрая Фея подарила ей чудесное платье, карету и отправила на королевский бал. На нем Золушка очаровала всех своей отзывчивостью и приветливым нравом. Принц влюбился в девушку, разыскал ее и женился на ней. Так Золушка обрела свое счастье.*
- 2. Одна девушка по имени Золушка жила с мачехой, злыми сводными сестрами, и даже родной отец не заступался за нее. Ее заставляли много работать, и только добрая Фея помогла ей вырваться из дома и попасть на бал, где она смогла очаровать Принца. Он влюбился в нее, нашел, забрал из семьи, и Золушка с Принцем сыграли счастливую свадьбу.*
- 3. Жила-была Золушка, она была очень добрая и ей приходилось много работать, потому что мачеха ее не любила. И вот однажды добрая Фея решила порадовать бедную девушку и дать ей шанс изменить свою жизнь. Она подарила ей платье, карету и предложила поехать на королевский бал. Золушка, не испугавшись, приехала на бал, где так пре-*

красно пела и танцевала, что ее заметил и полюбил Принц. Золушка была вынуждена убежать с бала, так как дала слово Фее, что покинет его, как только пробьет двенадцать, но потеряла туфельку. Принцу было очень непросто найти Золушку, но он сделал все для этого, и, воссоединившись, они признались друг к другу в любви и решили пожениться и жить счастливо.

Вторая сказка на новый лад

1. *Жили-были три поросенка. Они жили под одной крышей и были счастливы. Но вот каждый из них решил построить себе отдельный домик. Первый поросенок построил дом из соломы, второй — из хвороста, а третий возвел каменный дом. И вот вышел на охоту волк. Погнался он за первым братом, а когда тот укрылся в своем домике, дунул и разрушил постройку. Побегал поросенок к своему брату, спрятались они в домике из хвороста, но и его волк легко превратил в развалины. Пришлось им бежать к третьему поросенку, спрятались они все вместе от волка в каменном доме, и не смог хищник ничего поделать. С тех пор они жили все вместе и были счастливы.*
2. *Три брата-поросенка решили построить каждый свой домик. Один из них поленился и построил домик из соломы, который волк легко разрушил. Пришлось поросенку спастись в домике у среднего брата. Но тот тоже поспешил и соорудил домик из хвороста, который также не выдержал натиска хищника. Пришлось им бежать к старшему брату. Старший брат не ленился и не спешил — он построил себе каменный дом, который волк, сколько ни пытался, не мог сломать. Так и спаслись три поросенка.*
3. *Три поросенка построили себе домики, кто-то лучше, каменный, кто-то хуже, соломенный. Но волку не удалось съесть никого из них, даже тех, чьи домики он смог разрушить, потому что они помогли один другому и стояли горой друг за друга.*

Обратите внимание на то, что метафорические истории — универсальный инструмент общения, убеждения и влияния, который может быть использован не только в переговорах с клиен-

тами, но и в любом общении. Метафорические истории можно моделировать или заимствовать из реальных жизненных ситуаций, что более предпочтительно. Полезно иметь запас типовых историй (для тех ситуаций, с которыми вы сталкиваетесь постоянно и которые имеют тенденцию повторяться), а также хорошо освоить технику моделирования, с тем чтобы уметь оперативно реагировать на возникшую ситуацию.

▼ Правильные ответы на интерпретации сказок

К какому выводу должен прийти слушатель?

Сказка про Золушку

1. Основная идея — будь трудолюбивой, доброй, терпеливой, и ты будешь вознаграждена. Счастье в жизни — хороший брак.
2. Главное — вовремя уйти из семьи, где тебя обижают, и обрести свое счастье, а счастье — это любовь и брак.
3. Залог счастья — это удача, счастливый случай. Не упускай свой шанс, используй все возможности.

Сказка про трех поросят

1. Нужно жить вместе, разлучившись, можно получить неприятности. Объединяйтесь снова.
2. Не ленись, и все будет хорошо.
3. Помогайте друг другу, и никакие напасти не страшны.

➤ ЗАДАНИЕ 1

Придумайте метафорические истории, которые позволят убедить клиента в следующем.

- *Дорогой товар для дилера — один из самых выгодных вариантов.*
- *Работать с дешевым товаром дилеру может быть выгодно.*
- *Новый сегмент рынка — новые возможности.*
- *Обученный торговый персонал — залог успеха.*
- *Правильный мерчандайзинг позволяет эффективно управлять сбытом и ускорять «уходимость» товара.*

- *Этот шкаф невозможно сломать (конечный пользователь).*
- *Эта декоративная косметика действительно очень качественная (конечный пользователь).*
- *Качественная реклама компании — важнейший элемент имиджа и деловой репутации.*
- *Если ваши продавцы не будут грамотно консультировать покупателей в торговом зале, у вас возникнут проблемы с продажей дорогой и сложной продукции.*
- *Не проводя промоушен, вы теряете продажи.*

► ЗАДАНИЕ 2

Здесь приведено несколько метафорических историй, часть из которых адресована дилерам, а часть — конечным потребителям. Определите идею каждой из историй.

- *Представляете, один раз у нас была такая неприятная ситуация: в демонстрационном зале на столе стоял цветочный горшок, уборщица перед выходными налила в него слишком много воды, так что все выходные на поверхности стола стояла лужа. В понедельник, увидев лужу, мы испугались, что стол испорчен. Но когда вытерли его, поняли, что со столом все в порядке.*
- *В соседнем городе руководитель дилерской компании решил вложить средства в рекламную кампанию совместно с нами, в итоге объем продаж вырос в полтора раза.*
- *Исследования, проведенные в сети супермаркетов, показали, что 37% покупок составляют импульсивные и частично запланированные приобретения, т. е. вероятность покупки зависит в значительной степени от того, заметит ли покупатель товар.*
- *Интересно, что в большинстве небогатых регионов хорошо раскупаются две категории товаров: дешевые и дорогие. Кстати, когда в 1998 году случился кризис, меньше всего он сказался на прибыльности сегмента товаров именно высокого ценового уровня.*

Еще десять лет назад мобильные телефоны были доступны только олигархам (как бы мы сейчас их назвали) или новым русским и бандитам. Уже семь-восемь лет назад они стали доступны среднему классу, и появился довольно заметный спрос на корпоративные мобильные телефоны. А сейчас они есть у детей, стариков и людей со скромным достатком.

Один из наших клиентов рассказал, что конкурирующая с нами компания предложила им продукцию на реализацию (имеется в виду тот же товар, но через другого дистрибьютора). Он заинтересовался и попросил финансового директора оценить целесообразность перехода к другому поставщику. Оказалось, что наша схема ему гораздо выгоднее, потому что позволяет совершить оборот товара в среднем за неделю до срока выплаты по кредиту.

История прибыльности — показ роста продаж/прибыли сопоставимой компании — один из вариантов метафорического влияния.

▼ Ответы к заданиям

ЗАДАНИЕ 1. *Придумайте метафорические истории, которые позволят убедить клиента в следующем.*

- *Дорогой товар для дилера — один из самых выгодных вариантов.*

Одна компания, с которой мы в настоящее время работаем, долго сомневалась, стоит ли ей начинать работать с более дорогим товаром. Решили попробовать, взяли для начала 10% обшего ассортимента. Это было полгода назад, сейчас они берут уже 30%, потому что норма прибыли на единицу торговой площади возросла на 18%.

- *Работать с дешевым товаром дилеру может быть выгодно.*

Интересно, что часто встречается такое мнение: дешевый товар невыгоден, потому что он характеризуется невысокой маржой. Это действительно так, но вот один из наших потенциальных дилеров сравнил маржу и издержки при продвижении

дешевого товара по сравнению с дорогим и принял решение о сотрудничестве. Сейчас мы успешно с ним работаем.

- *Новый сегмент рынка — новые возможности.*

Не так давно одна компания, которая занималась только бытовой техникой, включила в свой ассортимент компьютерную технику и периферийные устройства. Это дало им не только рост объема продаж, но и привлекло к ним новых клиентов, которые изначально приходили за компьютером и параллельно совершали покупку бытовой техники. В итоге объем продаж бытовой техники вырос на 7%.

- *Обученный торговый персонал — залог успеха.*

Недавно мы провели обучение продавцов у одного из наших клиентов, это дало рост объема продаж на 12% без дополнительных инвестиций.

- *Правильный мерчандайзинг позволяет вам эффективно управлять сбытом и ускорять «уходимость» товара.*

В одной из розничных сетей изменили выкладку товара, воспользовавшись помощью нашего мерчандайзера. В итоге удалось снизить объем зависшего товара на 15%.

- *Этот шкаф невозможно сломать (конечный пользователь).*

У одной из моих знакомых стоит дома шкаф именно этой марки. Так вот, однажды ее сынишка случайно разогнался по коридору на велосипеде и с размаха ударился о створку шкафа. Колесо велосипеда погнулось, а шкаф даже не пострадал.

- *Эта декоративная косметика действительно очень качественная (конечный пользователь).*

Я сама пользуюсь этой маркой, что удивительно, у меня всегда возникает проблема с глазами: аллергия начинается, отеки. А этими пользуюсь с удовольствием, кстати, сейчас именно они «на мне».

- *Качественная реклама компании — важнейший элемент имиджа и деловой репутации.*

Вы знаете, мне недавно рассказали такую историю: клиент отказался работать с компанией: «У вас нет рекламы ни в одном серьезном справочнике, значит, я не могу быть уверен в вашей стабильности и надежности».

- *Если ваши продавцы не будут грамотно консультировать покупателей в торговом зале, у вас возникнут проблемы с продажей дорогой и сложной продукции.*

Вы знаете, в одну компанию, продающую в розницу дорогой товар, взяли на работу нескольких продавцов, которые плохо разбирались в продукции, не могли проконсультировать покупателя, а только отвечали на простые вопросы и показывали товар. Так вот, продажи почти не увеличились по сравнению с тем временем, когда продавцов было меньше, но они могли дать консультацию всем желающим

- *Не проводя промоушен, вы теряете продажи.*

Хороший пример для сравнения двух торговых сетей одного города: в одной из них провели промоакцию, в результате продажи выросли на 37% в период ее проведения и на 16% в следующем месяце. А в другой сети, которая от этой акции отказалась, продажи выросли всего на 2%.

ЗАДАНИЕ 2. *Здесь приведено несколько метафорических историй, часть из которых адресована дилерам, а часть — конечным потребителям. Определите идею каждой истории.*

- *Представляете, один раз у нас была такая неприятная ситуация: в демонстрационном зале на столе стоял цветочный горшок, уборщица перед выходными налила в него слишком много воды, так что все выходные на поверхности стола стояла лужа. В понедельник, увидев лужу, мы испугались, что стол испорчен. Но когда вытерли его, поняли, что со столом все в порядке.*

Стол надежный, испортить его практически невозможно.

- *В соседнем городе руководитель дилерской компании решил вложить средства в рекламную кампанию совместно с нами, в итоге объем продаж вырос в полтора раза.*

Вкладывайте средства в рекламу, и вы получите рост объема продаж.

- *Исследования, проведенные в сети супермаркетов, показали, что 37% покупок составляют импульсивные и частично*

запланированные приобретения, т. е. вероятность покупки зависит в значительной степени от того, заметит ли покупатель товар.

Мерчандайзинг — залог хороших продаж.

- *Интересно, что в большинстве небогатых регионов хорошо раскупаются две категории товаров: дешевые и дорогие. Кстати, когда в 1998 году случился кризис, меньше всего он сказался на прибыльности сегмента товаров именно высокого ценового уровня.*

Побуждение клиента, который сейчас работает преимущественно в среднем ценовом сегменте, перейти на дорогой или дешевый товар.

- *Еще десять лет назад мобильные телефоны были доступны только олигархам (как бы мы сейчас их назвали) или новым русским и бандитам. Уже семь-восемь лет назад они стали доступны среднему классу, и появился довольно заметный спрос на корпоративные мобильные телефоны. А сейчас они есть у детей, стариков и людей со скромным достатком.*

Новый товар может скоро стать популярным и обеспечить хорошие продажи — нужно лишь вовремя занять нишу.

- *Один из наших клиентов рассказал, что конкурирующая с нами компания предложила им продукцию на реализацию (имеется в виду тот же товар, но через другого дистрибьютора). Он заинтересовался и попросил финансового директора оценить целесообразность перехода к другому поставщику. Оказалось, что наша схема ему гораздо выгоднее, потому что позволяет совершить оборот товара в среднем за неделю до срока выплаты по кредиту.*

Реализация может быть менее выгодна, чем хорошие кредитные условия.

- *История прибыльности — показ роста продаж/прибыли сопоставимой компании — один из вариантов метафорического влияния.*

Ответ заключается в самом вопросе.

ГЛАВА 14

РЕФРЕЙМИНГ

Раздел, посвященный рефреймингу, я хочу предварить анекдотами и известным психологическим приемом, которые смогут навести вас на мысли о том, что же такое рефрейминг, хотя, может быть, некоторые из этих историй вас немного запутают.

- Жена говорит мужу: «У меня две новости — хорошая и плохая. Первая — я от тебя ухожу». «А какая же плохая?» — спрашивает муж.
- Жили-были два брата-близнеца. Один был неисправимый оптимист, а другой — безнадежный пессимист. Родители решили уравновесить их восприятие мира: одному на Рождество поставили под елочку роскошную игрушечную лошадку, а другому — положили кучку навоза. И вот настало утро. Пессимист находит свою лошадку и говорит: «Ну вот, опять ненастоящая...» Оптимист: «А у меня живая! Только убежала».
- Игра в злого и доброго полицейского, когда первый пугает и угрожает, а второй делает вид, что защищает виновного, становится на его сторону. По контрасту одному из них начинают доверять, потому что на фоне «злого» он уже не представляется опасным, хотя в другой ситуации любой полицейский воспринимался бы как источник опасности.

А теперь о серьезном.

Рефрейминг — прием, позволяющий изменить точку зрения, а следовательно, и восприятие события или предмета. Сам термин образован от английского слова *frame* (рамка), т.е. прием изначально основан на изменении обрамления, окружения, за счет чего меняется и само восприятие.

Как инструмент рефрейминг может быть применен несколькими способами, мы рассмотрим пять из них.

Рефрейминг по контексту

Этот вариант рефрейминга основан на сравнении одного предмета с другими, за счет чего меняется его восприятие. Многократно ставился такой опыт: экспериментальной группе показывали геометрическую фигуру, рядом с ней находилась ее копия большего размера. Контрольная группа видела ту же фигуру, но на отдельном листе бумаги. Обе группы должны были на глаз определить ее размер. При этом уровень технической подготовленности в обеих группах был одинаковым. Большинство людей, которые рассматривали фигуру рядом с большей, оценивали ее размер как меньший по сравнению с участниками контрольной группы. Таким образом, мы видим, что, выбрав определенный ряд для сравнения, мы можем изменить восприятие собеседника.

Давайте проведем небольшой эксперимент. Ниже описаны две ситуации. Прошу вас честно ответить на вопросы, подытоживающие их. После этого вы сами сможете сделать вывод о том, работает ли этот прием.

Ситуация 1. Представьте себе, что вы шли по улице и выронили бумажник, в котором было 300 долларов, паспорт, водительские права, чеки из последней командировки, по которым вам нужно было отчитаться за полученный аванс, и кое-какие мелочи. Вы расстроитесь? (Здесь я прошу вас дать ответ.) После бессонной ночи, во время которой вы представили себе все проблемы: надо восстанавливать документы, ездить придется на метро, может сорваться важная командировка, потому что нет паспорта, и т.д., вы спускаетесь вниз по лестнице и в почтовом ящике находите свой бумажник с паспортом, правами, чеками (есть

все-таки благородные люди, позаботились о вас!), но без 300 долларов (благородные, но соблазн велик). Вы обрадуетесь? (Снова ответьте, пожалуйста, максимально честно.) Я думаю, что вы обрадовались.

Ситуация 2. А теперь представим себе ситуацию немного по-другому: вы шли по улице и выронили из кармана 300 долларов. Вы расстроитесь или обрадуетесь? Полагаю, что расстроитесь.

Если вернуться к продажам, то рефрейминг по контексту может быть уместен и эффективен во многих ситуациях:

- Сравнение не с более «дешевым», а с более «дорогим» или сопоставимым по ценовой политике конкурентом. Уместен любой другой выгодный для сравнения ряд (могут быть качественные, сервисные и другие характеристики).
- Предложение изначально более жестких условий или высоких цен, чтобы иметь возможность в дальнейшем предложить уступки, которые создадут впечатление позитива по сравнению с тем, что было раньше.
- Метод «недостатков» — клиенту называют и позиционируют как недостаток некую незначительную для него характеристику товара или услуги, после чего представляют важное преимущество, которое на фоне этого небольшого недочета «заиграет всеми цветами радуги».
- При демонстрации товара (можно вспомнить об эксперименте с фигурами).

Показ другой стороны

Большинство из нас находятся во власти стереотипов, с которыми сложно бороться. В детстве я узнала о такой игре: нужно попросить человека как можно быстрее ответить на вопросы одним словом. А вопросы были такие: известный поэт, фрукт, часть лица. Так вот, восемь из десяти называли такой ряд (можете, кстати, сверить с тем, что ответили бы вы сами) — Пушкин, яблоко, нос. Таким образом, большинство людей мыслят стереотипами.

В бизнесе тоже существует много распространенных стереотипов, которые важно уметь разрушить с помощью рефрейминга. Прежде чем назвать некоторые из них и попросить вас по традиции поупражняться, приведу смешные примеры этого типа рефрейминга:

- Нужно умываться? — Будешь чистым и аккуратным/ Кожа сохнет.
- Модно одеваешься? — Производишь эффектное впечатление / Такой же, как все.
- Такой же, как все?—Окружающие отзовутся о тебе положительно / Ты стандартный, лишенный индивидуальности.
- Маленький рост — Удобно разместиться в любом самолете, даже в АН-24 / Тебя плохо видно во время публичной презентации.

И так можно продолжать до бесконечности.

→ ЗАДАНИЕ 1

Выполните рефрейминг с помощью показа другой стороны для следующих ситуаций:

- *Возражение «высокая цена» со стороны конечного потребителя.*
- *То же, но со стороны посредника.*
- *Нет скидок.*
- *Есть отсрочка платежа, но товар не выдается под реализацию.*

Продукция очень дорогая, мало покупателей в регионе.

Продукция дешевая и непрестижная.

У товара небольшой срок годности.

Дороже, чем товар другого производителя (но больше срок эксплуатации).

Дороже, чем конкурентный товар, но, используя этот продукт, можно сэкономить на другом.

Нет рекомендаций российских пользователей (сложная техника, фармацевция).

Рефрейминг с помощью «ЗАТО»

Пожалуй, это самый простой с технической точки зрения способ рефрейминга: он похож на взвешивание или компенсацию некоторого недостатка значимым достоинством. Стандартная его формулировка — «дорого, зато качественно». Совет: выполняя рефрейминг, старайтесь избегать шаблонов, которые перестают нормально восприниматься (это одна из известных психологических закономерностей: от слишком частого повторения где нужно и не нужно слова утрачивают силу убедительности и становятся «пустым звуком»). Лучше тщательно продумать, какие преимущества мы можем противопоставить недостаткам, и подать их с помощью «ЗАТО»:

- Мобильный телефон большой (традиционно воспринимается как минус), ЗАТО большой дисплей и удобные кнопки.
- Цена высока, ЗАТО комплектация полная и вы сможете сразу получить все, что необходимо.
- Вы платите больше сразу, ЗАТО экономите в итоге (например, если сравнить подписку на газету или журнал с покупкой в розницу).

→ ЗАДАНИЕ 2

Выполните рефрейминг с помощью «ЗАТО». Вы можете пофантазировать, что может перевесить недостатки, которые указаны здесь:

- *Работа по предоплате.*
- *Нет дополнительных аксессуаров в комплекте.*
- *Слишком маленький монитор.*
- *Этот продукт совсем не рекламируется (со стороны конечного потребителя).*
- *Этот продукт совсем не рекламируется (со стороны посредника).*
- *Слишком долгая доставка.*
- *Чересчур сложная техника (конечный потребитель).*

- *То же (посредник).*
- *Товар не «раскручен» (посредник).*
- *Никто из моих знакомых не пользовался товаром.*

Рефрейминг с помощью коннотаций (оценочных составляющих слова)

Со школьных лет, хочется верить, мы помним, что слова содержат значение и оценку, т.е. одно название может иметь различную эмоциональную окраску. Классический пример — «наш» разведчик и «их» шпион. Если провести фокус-группу и опросить на улице сто человек, попросив их назвать ассоциации со словами «разведчик» и «шпион», то мы, скорее всего, получим диаметрально противоположные ответы: разведчик окажется доблестным героем, он будет «нашим», а вот шпион окажется гнусным, пронырливым, хитрым и вражеским. Так формируется различное отношение к факту, хотя, открыв толковый словарь, вы увидите, что и «разведчик», и «шпион» — это человек, который собирает тайные сведения о своем враге, возможно, в тылу этого самого противника. Таким образом, мы видим, как слово может формировать восприятие и отношение к самому явлению или факту.

Пример из практики

Клиент приобрел техническое устройство (например, мобильный телефон, компьютер или еще что-то подобное). В процессе эксплуатации устройство сломалось. Клиент, справедливо возмущенный, приходит в магазин, где совершил покупку, чтобы предъявить претензию. В ответ на жалобу продавец заявляет, что клиенту придется получить заключение сервисного центра, после чего он сможет поменять свою покупку или вернуть деньги.

➔ ЗАДАНИЕ 3

Переформулируйте «призыв» к поездке в сервисный центр так, чтобы он звучал позитивно.

Есть всего три варианта (целых три варианта!) на выбор: обязательство и договоренность. Вам придется и вы можете/проблема и вопрос, который мы можем обсудить. Таким образом, старайтесь всегда выбирать формулировки, которые позволяют формировать то восприятие клиента, которое нам наиболее выгодно.

Работа на контрасте при использовании альтернативного вопроса (ИЛИ)

Здесь хотелось бы еще раз вспомнить эпизод из старого советского фильма «Подкидыш», в котором героиня Фаины Раневской произносит ставшую классикой фразу: «Муля, не нервируй меня!» Эта героиня, желая убедить потерявшуюся девочку поехать с ними на дачу, строит вопрос так: «Девочка, что ты хочешь — с нами на дачу или чтобы тебе тут голову оторвали?» Иными словами, сама по себе поездка на дачу может быть и не столь уж привлекательной, но по сравнению с оторванной головой, пожалуй, все-таки стоит подумать...

Таким образом, последний предлагаемый нами вариант рефрейминга — это работа на контрасте, прием, позволяющий подчеркнуть именно то, на что клиент должен обратить внимание в первую очередь.

→ ЗАДАНИЕ 4

Определите, какую мысль позволяет оптимально донести до клиента данный вариант рефрейминга:

- Скажите, а вам важна цена товара как таковая или то, сколько вы сможете на нем заработать (для посредника)?
- Вы предпочтете, чтобы я назвал небольшой срок или реальный, который будет действительно соблюден (и конечный потребитель, и посредник)?
- Вам хотелось бы получить реальную экономию или только видимость ее (и конечный потребитель, и посредник)?
- Вы предпочитаете переплачивать за рекламу или платить реальную цену?

- *Вы хотели бы, чтобы ваша покупка долго была для вас актуальной (модной, престижной, практичной — в зависимости от товара) или чтобы скоро пришлось снова тратить деньги на продвинутый продукт?*
- *Вам хотелось бы получить возможность расти вместе с рынком без дополнительных инвестиций или конкурировать за счет больших издержек (для посредника)?*
- *Вы хотели бы получить большую валовую прибыль за счет новых престижных брендов или работать с популярными массовыми марками с минимальной наценкой (для посредника)?*
- *Вы хотели бы получить товар по минимальной цене или еще и надежное партнерство, которое дает уверенность на будущее (для посредника)?*
- *Вам важна только цена или также удовлетворенность (лояльность) ваших покупателей (для посредника)?*

Мы рассмотрели несколько вариантов использования такого эффективного приема, как рефрейминг, в переговорах и продажах. Вам остается только посмотреть ответы на задания в конце главы. А теперь несколько слов, касающихся социально-философского аспекта, что, как вы заметили, не характерно для этой прагматичной книги.

Рефрейминг позволяет улучшить внутренний психологический комфорт и атмосферу вокруг вас, а также повысить качество вашей жизни, например:

- В моей жизни произошло не слишком приятное событие. Какую пользу на будущее я могу для себя извлечь из этого? Какие два или три плюса есть в этой ситуации?
- Когда я встречаюсь с новым человеком, я стараюсь найти два-три момента, которые мне в нем нравятся.
- Важно также стараться смотреть на стереотипы под новым углом зрения.

Рефрейминг полезен не только как эффективный прием при ответах на сомнения и возражения, но и как успешный метод предотвращения таковых. Поэтому старайтесь создать для себя

как можно больше вариантов рефрейминга, которые помогут избежать затрат времени при работе с сомнениями. Хотя можно посмотреть на это с другой точки зрения (опять же с помощью рефрейминга): больше сомнений — больше тренировки — больше уверенности в собственных силах и квалификации.

▼ Ответы к заданиям

ЗАДАНИЕ 1. *Выполните рефрейминг с помощью показа другой стороны для следующих ситуаций:*

- *Возражение «высокая цена» со стороны конечного потребителя.*

Престижная цена, которая подтверждает уровень товара.

- *То же, но со стороны посредника.*

Этот товар даст вам возможность привлечь более обеспеченных покупателей и больше заработать.

- *Нет скидок.*

Цена ниже, чем у конкурентов / Мы не вынуждаем клиентов торговаться / Мы даем вам возможность получить изначально оптимальные условия.

- *Есть отсрочка платежа, но товар не выдается под реализацию.*

Товар имеет подтвержденную историю продаж, поэтому вам нет нужды перестраховываться.

- *Продукция дорогая, мало покупателей в регионе.*

Это элитный товар, который поможет вам, с одной стороны, привлечь наиболее платежеспособных клиентов, а с другой — избавит от необходимости больших трудозатрат ваших продавцов, которые неизбежны при работе с массовым покупателем.

- *Продукция дешевая и непрестижная.*

Этот продукт позволит вам привлечь покупателей без дополнительных усилий.

- *У товара небольшой срок годности.*

Мы серьезно относимся к качеству товара, поэтому ставим на упаковке срок годности, в период которого товар максимально сохраняет все свои свойства.

- *Дороже, чем товар другого производителя (но больше срок эксплуатации).*

Вы сможете сэкономить за счет более поздней повторной покупки.

- *Дороже, чем конкурентный товар, но, используя этот продукт, можно сэкономить на другом.*

Вы экономите на... (специфика бизнеса). Согласитесь, важна экономия в целом, а не просто цена единицы товара.

- *Нет рекомендаций российских пользователей (сложная техника, фармацевция).*

Поэтому мы пришли именно к тому, кто сможет авторитетно дать такие рекомендации, ведь к вашему мнению прислушиваются все.

ЗАДАНИЕ 2. *Выполните рефрейминг с помощью «ЗАТО». Вы можете фантазировать, что может перевесить недостатки, которые указаны здесь:*

- *Работа по предоплате* — Зато вы экономите оборотные средства и больше зарабатываете.
- *Нет дополнительных аксессуаров в комплекте* — Зато вы покупаете только то, что выбрали сами и что вам действительно нужно.
- *Слишком маленький монитор* — Зато более высокая четкость изображения и экономия места.
- *Этот продукт совсем не рекламируется (со стороны конечного потребителя)* — Зато вы не переплачиваете за рекламу.
- *Этот продукт совсем не рекламируется (со стороны посредника)*— Зато доля рынка...
- *Слишком долгая доставка* — Зато вы получаете именно ту комплектацию, которая нужна именно вам.
- *Чересчур сложная техника (конечный потребитель)* — Зато много возможностей.
- *То же (посредник)* — Зато потребитель воспринимает как самую современную и продвинутую.

- *Товар не «раскручен» (посредник)* — Зато вы сможете быть первым и не тратить средства на конкуренцию.
- *Никто из моих знакомых не пользовался* — Зато вы сможете принять решение самостоятельно, а их удивить.

ЗАДАНИЕ 3. *Переформулируйте «призыв» к поездке в сервисный центр так, чтобы он звучал позитивно.*

- У вас будет возможность быстро решить вопрос и получить квалифицированную услугу в сертифицированном сервис-центре производителя. Вы сможете выбрать либо квалифицированный ремонт, либо возврат денег на основании официального заключения.

ЗАДАНИЕ 4. *Определите, какую мысль позволяет оптимально донести до клиента данный вариант рефрейминга:*

- *Скажите, а вам важна цена товара как таковая или то, сколько вы сможете на нем заработать (для посредника)?*

Важнее прибыль, высокая цена при хорошем спросе — только преимущество.

- *Вы предпочтете, чтобы я назвал небольшой срок или реальный, который будет действительно соблюден (и конечный потребитель, и посредник)?*

Стоит ли настаивать на реально не выполнимых условиях?

- *Вам хотелось бы получить реальную экономию или только видимость ее (и конечный потребитель, и посредник)?*

Заставляет задуматься о реальных преимуществах по сравнению с мнимыми рекламными ходами.

- *Вы предпочитаете переплачивать за рекламу или платить реальную цену?*

Позволяет убедить покупателя приобрести товар, который интенсивно не рекламировался.

- *Вы хотели бы, чтобы ваша покупка долго была для вас актуальной (модной, престижной, практичной — в зависимости от товара) или чтобы скоро пришлось снова тратить деньги на продвинутый продукт?*

Наводит на мысль, что следует купить более дорогой вариант сейчас, чем вскоре снова задумываться о повторной покупке (это актуально не для всех товаров, а для тех, которые быстро устаревают морально или выходят из моды).

- *Вам хотелось бы получить возможность расти вместе с рынком без дополнительных инвестиций или конкурировать за счет больших издержек (для посредника)?*

Заставляет подумать о целесообразности выхода на рынок с новым товаром.

- *Вы хотели бы получить большую валовую прибыль за счет новых престижных брендов или работать с популярными массовыми марками с минимальной наценкой (для посредника)?*

См. предыдущий ответ плюс эксклюзив в качестве аргумента.

- *Вы хотели бы получить товар по минимальной цене или еще и надежное партнерство, которое дает уверенность на будущее (для посредника)?*

Наводит на мысль о получении большого пакета услуг и гарантий, но работать придется с недешевым товаром.

- *Вам важна только цена или также удовлетворенность (лояльность) ваших покупателей (для посредника)?*

Заставляет подумать о том, что следует учитывать уровень не только цен, но и качества.

ГЛАВА 15

РАБОТА С ЦЕНОЙ

Один из важных факторов успешных продаж — грамотная работа с ценой товара.

Первое, что нужно сделать, — это убедить себя, что ваш товар или услуга действительно стоят тех денег, которые вы за них просите. Многочисленные примеры продаж конечному потребителю, как организации, так и частным лицам, показывают, что продавец, который сам считает, что его товар не стоит таких денег, почти никогда не может успешно продавать дорогие вещи. Так, например, я сама, будучи в роли покупателя, столкнулась с тем, что меня достаточно долго и упорно уговаривали купить более дешевый вариант. Было видно, что продавец делала это от всей души. Поэтому постарайтесь начать с доказательства самому себе двух вещей.

1. Это действительно хорошая вещь, для обладания которой покупатель приложил определенные усилия, зарабатывая деньги, которых она стоит.
2. Когда вы соберетесь купить молоко или яйца, вы же не будете обходить один за другим все магазины района, чтобы найти место, где они стоят дешевле? Надеюсь, что вы ответили отрицательно, об этом свидетельствует хотя бы то, что вы решились потратить деньги на покупку этой

книги. Так вот, та разница в цене, которая может быть некритичной при покупке недорогих повседневных продуктов, для кого-то точно так же неважна при приобретении более дорогостоящих вещей.

Ценностная значимость

Ценностная значимость товара — представление потребителя о том, сколько должен и может стоить такой товар. Этот показатель косвенно связан с платежеспособностью потребителя. В большей степени на формирование ценностной значимости оказывает ценность товара или услуги в глазах потребителя, т.е. возможность реализации его мотивов и потребностей за счет характеристик и выгод, заложенных в товаре. В процессе переговоров/продажи можно повлиять на ценностную значимость товара в глазах клиента и сформировать дополнительную ценность в восприятии потребителя. Основы формирования ценности товара или услуги для потребителя мы рассмотрели в главах «Мотивы и потребности клиента» и «Формирование дополнительных потребностей».

Чем большую ценность товара/услуги мы сформировали у потребителя, тем легче он воспримет более высокую цену (при условии достаточной платежеспособности, но этот фактор мы рассматривать не будем, так как не можем оказать на него существенного влияния). Поэтому важно постараться как можно более эффективно сформировать ценность до обсуждения цены.

Ценность — это то, за что люди готовы платить больше. Какова ценность того или иного товара или услуги для потребителя? Ответ на этот вопрос можно получить двумя путями.

1. Знание потребностей и специфики принятия решений целевой группой в целом.

Очевидно, что если при исследовании выборка была репрезентативной, т.е. представительной, то результаты будут иметь высокую степень валидности (достоверности). Этот путь удобен тем, что однократно полученная информация может быть использована продавцом в течение длительного времени, эффективно применена в ходе публичных презентаций и акций,

когда выявление индивидуальных мотивов не представляется возможным.

Типовые мотивы для формирования ценности можно использовать двумя способами. Первый предполагает применение наводящих вопросов, с помощью которых можно не только формировать ценность, но и подтвердить ее актуальность для данной аудитории. Поэтому такой подход является основным. (Этот способ в примерах и задачах приведен в подразделе «Наводящие вопросы» главы «Формирование дополнительных потребностей».)

Второй способ предполагает констатацию мотивов в самом начале презентации. Он более экономичен с точки зрения времени, однако обеспечивает меньшую вовлеченность аудитории или конкретного клиента.

2. Знание мотивов конкретного потребителя / группы потребителей

Использование этого варианта возможно при условии, если с клиентом уже проведена предварительная беседа, в ходе которой с помощью открытых вопросов типа «Что для вас важно при выборе..?» были выявлены мотивы, характерные не для целевой группы в целом, а для конкретного клиента или группы покупателей. При этом презентация выгод на основе выявленной мотивации может быть подана в виде как направляющих вопросов, так и утверждений. Важно заметить, что наиболее эффективен такой подход в случае индивидуальной работы с клиентом или небольшой группой. Во время публичной презентации или выступления такой подход недейственен и отнимает много времени. Однако можно выявить конкретные потребности на основе выборочного опроса «лидеров мнения» (соответственно необходима информация о том, кто может быть таковым).

Специальные приемы эффективной работы с ценой

Работа с ценой «на контрастах» — рефрейминг

В главе «Рефрейминг» мы рассматриваем этот прием применительно к убеждению и влиянию. Здесь же я приведу частные проявления рефрейминга именно при работе с ценой (подразу-

меваются цена товара выше среднего или высокая относительно возможностей покупателя):

- Цена по сравнению с другими затратами.

«Вы можете сэкономить совсем немного, но потратите в два раза больше времени и усилий для того, чтобы организовать сборку (имеется в виду, что она у нас платная). Разве ваше время ничего не стоит?» / «Вы можете попробовать найти этот товар чуть дешевле в другом месте. Но разве то время, которое вы на это потратите, ничего не стоит?»

- Цена по сравнению с экономией.

«Вы платите на 10% больше по сравнению с X, но в первые же два года обслуживания автомобиля экономите 12% средств» / «Вы можете заплатить на 3% больше и получить гарантийное обслуживание, а можете заплатить на 8% больше в случае, не дай бог, поломки».

- Цена по сравнению с еще более дорогим аналогом товара.

Выбираем выгодный для сравнения продукт, цена на который еще выше. В большинстве случаев это вполне реально сделать.

- Раньше это стоило...

Это актуально для товаров, которые быстро теряют в цене при появлении новинок. В такой ситуации мы говорим о том, что клиенту просто повезло, ведь он пришел в тот момент, когда товар еще популярен и/или актуален с технологической точки зрения, но пик снижения цены уже прошел: «А вот еще месяц назад это стоило...» Кстати, в такой ситуации у покупателя может возникнуть соблазн подождать еще. Поэтому нужно сделать акцент именно на словах «пик снижения цены», т.е. в дальнейшем падение цен будет происходить значительно медленнее, чем устаревание.

- Раньше за те же деньги вы могли получить всего лишь...

Этот прием подходит к тем товарам, за счет технических характеристик которых на данный момент вы можете получить гораздо больше функций и возможностей, чем раньше за те же деньги. Это относится к мобильным телефонам, компьютерам, карманным ПК и многим другим товарам.

- Предлагаем сначала более дорогой вариант.

Формируем дополнительные потребности с помощью наводящих вопросов, получаем подтверждение от клиента. Далее предлагаем ему вариант, соответствующий его потребностям, но дорогой по сравнению с его ожиданиями (если они обсуждались) или по сравнению с другими товарами модельного ряда. Если клиента цена устроила, замечательно. Но, вероятнее всего, он возмутится или расстроится из-за высокой цены. И вот тут-то мы предлагаем ему вариант дешевле и с теми же возможностями или же с отсутствием тех небольших нюансов, которые для данного конкретного клиента незначимы.

Пример: изначально клиент ориентируется на цену 5X. Формируем дополнительные потребности с помощью наводящих вопросов, получаем подтверждение. Предлагаем вариант товара за 8X. Разница большая, клиенту это не подходит. Тогда предлагаем вариант за 7X, что на 1X дешевле, чем 8X, т.е. налицо экономия. Если же сразу после 5X предложить 7X, то это на 2X дороже и воспринимается психологически гораздо сложнее.

- Игра со скидками.

Следует всегда помнить о том, что скидки нужно использовать только тогда, когда все остальные инструменты уже испробованы. Есть два принципиально разных подхода к скидкам: фиксированный прайс-лист и четко определенные «правила игры» или индивидуальный подход к скидкам. И в том и другом варианте есть свои «плюсы» и «минусы», которые достаточно очевидны. Основное, что нужно помнить, что скидку — главный и самый невыгодный для вас козырь при работе с ценой — следует приберегать напоследок, а не начинать с него. Кроме того, когда скидку предлагают в самом начале переговоров, это часто вызывает недоверие: значит, цена была завышена изначально, раз так легко соглашаются на уступки. В приложении к этой главе вы найдете большое количество разных видов скидок, которые нам удалось собрать на основе опыта более 50 различных российских и западных компаний.

- Два в одном или три в одном.

Это известный прием, который эффективен при продвижении многофункциональных устройств: «Этот кухонный ком-

байн заменит вам целых четыре устройства... А платите вы всего...» / «Если бы вы покупали эти четыре устройства по отдельности, то это стоило бы вам... (называется более высокая цена)». Тот же прием может быть использован при продвижении товаров конечному потребителю — организации (офисное или промышленное многофункциональное оборудование, услуги, которые включают в себя несколько опций и которые могли быть заказаны и оплачены по отдельности)

- Разбивка цены на срок использования. Далее — работа на контрасте.

Этот прием основан на том, что человек гораздо легче воспринимает небольшие цифры, являющиеся составной частью значительной суммы. Кстати, именно этим объясняется тот факт, что подавляющее большинство людей предпочитают покупать журналы в розницу, а не по подписке, хотя подписка обойдется существенно дешевле. На этом же факте отчасти основана любовь к разбивке одной цены на много мелких платежей при выплате кредитов, взятых на относительно небольшие покупки бытовой техники и одежды. Таким образом, мы исходим из того срока использования товара, который назвал сам потребитель, или из опыта других покупателей. Далее стоимость изделия мы разбиваем на цену в год, месяц, день. Детализация зависит от типа товара. Например: «Если у вас пониженное зрение, вы можете носить полезные для глаз и комфортные линзы, упаковка которых стоит более тысячи рублей». — «Тысяча рублей? Дороговато что-то». — «Так вот, если мы посчитаем, на сколько дней при правильном ношении рассчитана линза, то мы получим 23 рубля в день. Это меньше, чем стоимость большинства журналов. Столько не стоит даже приличный хот-дог в палатке. Думаю, что здоровье ваших глаз и ваш комфорт и удобство все-таки стоят того».

- А как вы считаете, если где-то слишком дешево, за счет чего это может быть?

Фраза наводит на мысль о качестве товара. А дальше мы можем сказать следующее: «Купите ли вы французские духи за 100 рублей во флаконе среднего размера?»

Обычно все говорят, что нет. А почему? Да потому, что это не настоящие французские духи. Думайте сами, решайте сами.

Слова, помогающие работать с ценой

Существуют определенные слова и формулировки, которые позволяют продавцу более выгодно позиционировать цену и повышают готовность покупателя платить больше:

- престижная цена,
- цена, подтверждающая подлинность,
- цена, подтверждающая высокий уровень товара или услуги,
- цена, в которую все включено,
- специальная цена,
- цена, предполагающая полный пакет услуг,
- оптимальная цена (вместо дешево),
- экономичный вариант (вместо дешево),
- цена, которая подойдет вам, товар по подходящей для вас цене.

Слова, исключаемые при работе с ценой

Как показывает опыт, определенные слова и формулировки, в том числе применительно к цене и ценовым ожиданиям, могут вызвать негативную реакцию клиента и даже спровоцировать скандал:

- Для вас это дорого? Если для вас это дорого...

Многие люди, у которых действительно мало денег и они хотят сэкономить, негативно реагируют, когда им об этом говорят или даже просто намекают на это. Поэтому избегайте таких формулировок. Вместо «Для вас это дорого?» произнесите: «На какую примерно сумму вы рассчитываете?»; вместо «Если для вас это дорого...» — «Давайте посмотрим более экономичный вариант».

- Дешево, удешевить — «дешевка» ассоциируется с низким уровнем качества или престижности. Сейчас, по словам продавцов, все чаще приходится сталкиваться с возражением «Почему так дешево, наверное, что-то не так». Поэтому следует говорить об экономичном варианте, хо-

роший аргумент: «Зачем вам переплачивать за чужую рекламу?» — в том случае, если сравнивается часто рекламируемый и более дорогой бренд, и тот, который клиент может себе позволить, но сомневается в его качественных характеристиках.

- Следует также избегать довольно грубых вариантов «Скупой платит дважды», «Бесплатный сыр только в мышеловке» и т.п.
- Никогда не позволяйте себе считать деньги в кармане клиента: пусть он это делает сам.

Цена для конечного потребителя и для посредника

Все, о чем мы говорили до сих пор, верно в первую очередь в отношении конечного потребителя, т.е. того, кто покупает товар для себя или своей организации. С посредником ситуация меняется в корне.

Важно помнить, что цена для любого посредника (дистрибьютора, дилера, розничной сети и т.д.) включает в себя несколько составных частей.

- Цена как характеристика товара для конечного пользователя. Посредника волнует, найдутся ли покупатели на столь дорогой товар.
- Цена как возможность быстрого оборота товара (если такова тактика компании).
- Цена как возможность сделать наценку и заработать хорошую валовую прибыль.
- Цена как фактор, который приведет к большим затратам на продвижение и отнимет больше времени у торгового персонала.

В связи с этим актуальны следующие вопросы:

- Какие вопросы задавать о ценовых ожиданиях покупателя? Когда?

Это следует делать только тогда, когда вы уже почувствовали негативную реакцию со стороны клиента на свое предложение.

Если вы задаете вопрос о планируемых затратах в самом начале, то тем самым лишаете себя возможности сформировать дополнительные потребности и «раскрутить» клиента на более дорогую покупку. Работая с клиентом-организацией, в первой части переговоров нужно задать вопрос: «Скажите, ваш фиксированный бюджет уже сформирован или вы еще не приняли окончательного решения?» Дело в том, что если бюджет уже принят или ваш партнер по переговорам не влияет на его формирование, то необходимо делать предложение в рамках этого бюджета или выходить на другое контактное лицо. При работе с посредником также следует уточнить, на какой ценовой сегмент ориентирован его ассортимент.

- Как и когда отвечать на вопросы о цене?

При переговорах не следует уходить от вопросов о цене. Но если такая возможность есть, то на вопрос о цене в самом начале встречи нужно ответить, что существует много вариантов сотрудничества и/или ассортимента, и предложить достаточно большой ценовой диапазон.

- Как сообщать цену?

Уверенно и четко (см. начало главы). Ни в коем случае не извиняйтесь и не выражайте сожалений. Ваша установка: «Цена соответствует продукту». Если вы уже сформировали его ценность в глазах клиента, то дальнейшие переговоры должны пройти без проблем.

Типы лидерства на рынке и их краткие характеристики

Ценовое лидерство

Ценовое лидерство, или лидерство по издержкам, предполагает низкую или оптимальную по соотношению с другими характеристиками цену. При этом низкая/оптимальная цена позиционируется как основное конкурентное преимущество. Очевидно, что при такой стратегии продавец должен делать основной упор на то, чтобы доказать оптимальность цены. Здесь существует несколько основных приемов, которые мы частично рассмотрели

выше. Основная рекомендация: продавец должен быть настроен на хорошую оборачиваемость, быстрые продажи, «дожим» клиента. Таким образом, в данной ситуации нецелесообразно углубление в детали, тем более позиционирование продукции как престижной и/или сложной и «продвинутой». Все эти факторы не будут первостепенными для целевой группы и могут, наоборот, вызывать сомнение, что цена оптимальная.

Очевидно, что такое позиционирование предполагает совершенно определенную целевую группу — тех, для кого экономия средств мотив номер один, или данная группа товаров/услуг относится к категории низкой ценностной значимости.

Способы позиционирования цены при стратегии ценового лидерства

1. Разбивка цены на срок использования.
2. Различные варианты экономических обоснований.
3. Бесплатные опции: дополнительный сервис, доставка, сборка, установка, подгонка, или платные, но со значительной скидкой.
4. Комплектация — вы покупаете за эти деньги весь комплект, т.е. можете сэкономить на покупке дополнительных аксессуаров и устройств (правда, если они не являются абсолютно необходимыми, то покупатель может возразить: «Тогда снизьте мне цену на объем этих устройств или аксессуаров»).
5. Гарантии — большой срок гарантии как обоснование того, что вещь прослужит долго, следовательно, можно сэкономить за счет более поздней повторной покупки.
6. Дополнительный «объем» бесплатно — увеличение размера товара («покупая пакет объемом два с половиной литра, поллитра сока вы получаете бесплатно»).
7. Скидки.
8. Подарок.
9. Промо-акции, направленные на формирование ценового имиджа, т.е. льготные цены на этапе запуска продукта.

Сравнение с другими продуктами в свою пользу с точки зрения цены:

«Плюсы» работы продавца	«Минусы» работы продавца
<ul style="list-style-type: none"> • Легче сравнивать ценовую политику собственную и конкурентов • Все-таки «жаба» у многих живуча: легче «дожимать» клиента при продажах недорогой продукции • Как правило (не всегда), покупатели, на кого направлена данная стратегия, менее продвинутые и требовательные к собственному знанию продукта продавцом 	<ul style="list-style-type: none"> • Те, кто привыкли экономить на всем, торгуются даже тогда, когда цена действительно оптимальна • Чаще всего у продукта есть недостатки (это не значит, что он некачественный, возможно, он менее технологичный или актуальный). С ним менее интересно работать, а также могут возникать претензии к самому продукту, а не к цене

Возможности данной стратегии

- Легкое завоевание рынка при условии низкой платежеспособности населения в целом или целевой группы.
- При оптимизации процессов можно постепенно поднимать качественный уровень продукции, по-прежнему привлекая оптимальными ценами.
- Есть определенная сила инерции: можно завоевать сердце потребителя низкой ценой, он привыкает к такому ее восприятию и при плавном повышении цены остается покупателем данной продукции, считая ее по-прежнему оптимальной.

Угрозы при данной стратегии

- Рост уровня жизни и требовательности клиентов моментально ведет к значительному падению продаж.
- Риск потери качества и как следствие отсутствие повторных покупок: купили из-за низкой цены, что-то не понравилось, решили отказаться.
- Как только товар попадает в сегмент имиджевого, престижного потребления, данная стратегия сразу же становится проигрышной: ведь низкая цена, о которой всем было известно до этого, снижает престижность товара.

Продуктовое лидерство

При продуктовом лидерстве мы предполагаем совершенно другой подход: цена как фактор экономии перестает быть мотивом номер один, лидировать начинают другие приоритеты. В данном случае мы должны донести до клиента следующий тезис: «Мы — лучшие, лучшее не может и не должно быть самым дешевым». При этом экономическая выгода / обоснование могут оставаться актуальными, но уходят на второй план.

Что же мы позиционируем в первую очередь?

В данном случае мы можем обратиться к теме «Мотивы и потребности клиента», причем мы будем говорить о типовых ценностных ожиданиях от продукта как всей целевой группы, так и каждого покупателя в отдельности.

В продажах при продуктовом лидерстве наиболее успешны уверенные в себе люди. Важным фактором успеха также становится «преданность» своему продукту и вера в него. Продавец в этой ситуации должен обязательно уметь абстрагироваться от собственного уровня платежеспособности, а также представленный о целесообразности тех или иных расходов.

Основной подход к цене при продуктовом лидерстве — цена не главное, главное — сам продукт.

«Плюсь» работы продавца	«Минусь» работы продавца
<ul style="list-style-type: none"> • Гордость за престижный (надеемся, что при этом и хороший) продукт. • Как правило, более выигрышные условия труда: богатых клиентов нужно принимать на определенном уровне. • Большой размер продажи за один раз. • Возможность проверить себя и потренироваться в методе убеждения 	<ul style="list-style-type: none"> • Частные возражения по цене. • Больше усилий для продвижения продукта. • Богатые клиенты не всегда самые вежливые (хотя и не утверждаю, что наоборот)

Возможности данной стратегии

- Рост платежеспособности населения.
- Повышение требовательности к качественным характеристикам товара.

- Рост спроса на новинки.
- Переход ряда товаров в разряд имиджевого потребления (т.е. дешевое покупать не принято).

Угрозы при данной стратегии

- Развитие технологий, что может приводить к появлению не менее качественных, но более экономичных конкурентов товара.
- Кризисы и все, что может привести к падению потребительской активности и уровня потребления.

Таким образом, у каждой из этих стратегий есть «плюсы» и «минусы», однако самое главное — четко придерживаться определенной стратегии, погоня за двумя зайцами может привести к потерям в обоих сегментах.

→ ЗАДАНИЕ 1

Вспомните несколько случаев из своей практики работы с ценой. Постарайтесь применить к ним те приемы и методы, с которыми вы ознакомились или которые вы вспомнили, читая эту главу.

→ ЗАДАНИЕ 2

Найдите как можно больше вариантов алгоритма работы с возражением «дорого» (ответы см. в главе «Алгоритм работы с возражениями»).

ГЛАВА 16

ЗАВЕРШЕНИЕ ПРОДАЖИ

Последний этап, который мы рассмотрим, — это завершение продажи. Иногда этот процесс приводит к логической развязке автоматически, по инициативе клиента, но ожидать этого не стоит: клиент может еще «не дозреть», вполне вероятно и такая ситуация, что человеку нужна «последняя капля» для того, чтобы принять решение. Если вспомнить классификацию клиентов по метапрограммному профилю, то наиболее важным этап завершения становится в ситуации, когда мы работаем с импульсивным клиентом.

«Я подумаю», — сказал клиент. Это может означать:

- он действительно будет думать;
- он сомневается, но по каким-то причинам не озвучивает своих опасений;
- он решил отказаться, но из вежливости об этом не говорит;
- он не может решиться на покупку, хотя почти готов к этому.

Чтобы понять, что означает такое поведение, и не упустить сделку, следует один раз (навязчивость тоже никого не украшает) спросить: «Скажите, у вас остались какие-то сомнения, или

вам нужно время, чтобы подумать, или есть еще какие-то причины?» В зависимости от ответа нужно планировать дальнейшие действия.

Методы завершения:

- *Альтернативный вопрос*

Альтернативный вопрос — один из самых комфортных способов завершения, кроме того, он звучит более вежливо, чем что-то вроде «Брать будете?» У альтернативного вопроса есть две особенности, которые делают его эффективным инструментом завершения продажи: с одной стороны, он дает право выбора, а люди предпочитают свои решения навязанным, с другой стороны, выбор этот будет в любом случае в нашу пользу. Таким образом, мы можем сохранить чувство самоуважения клиента («Это мое решение») и получить результат. Примеры возможных альтернативных вопросов:

- Вы начнете с пробной партии или сразу сделаете основную закупку?
- Вы остановились на модели X или Y?
- Вы хотите остановиться на этом варианте или посмотреть еще что-то?
- Вам нужна модель красного или синего цвета?
- Вам удобнее платить наличными или картой?
- Вы хотели бы начать работать по отсрочке или производить оплату по факту со скидкой?
- Мы можем прямо сейчас принять решение или требуется дополнительная информация?
- Я уже могу заполнить контракт или требуется внести еще какие-то условия?

- *Дефицит и выгода от принятия решения прямо сейчас*

Прием основан на том, что все, кому за тридцать, хорошо помнят: если что-то кончается, то нужно срочно брать, а то потом будешь кусать локти. Этот прием эффективен не со всеми типами покупателей, а только с теми, кто склонен к импульсивному типу принятия решений. Заключается прием в следую-

щем. Акцент делается на том, что товар заканчивается или что именно сейчас есть тот редкий вариант, который приглянулся клиенту, а потом его может не быть, что сейчас он может стать самым первым в своем городе или регионе, кто начнет продвигать этот продукт, что соответственно даст ему бесспорные конкурентные преимущества. Аналогично может быть использован тезис о том, что именно сейчас проходит определенная рекламная акция, распродажа, но скоро цены вырастут. В этом случае важно не переборщить. Если вы каждый день говорите о том, что именно сегодня и только сегодня у вас суперакция и суперскидки, что только сейчас есть такой товар или такая комплектация, то в конце концов большинство клиентов поймут, что это просто трюк, и перестанут доверять и в других моментах. Так что старайтесь создать правдоподобную ситуацию дефицита. Некоторые компании просто вызывают усмешку круглогодичной рекламой то про очень выгодные зимние цены, то про летние (я имею в виду одну и ту же компанию и товар).

Из личного опыта знаю, что у некоторых компаний есть «скидка за быстрое решение», а классикой жанра являются варианты «горящих туров» и т. п.

- *Сужение вопроса*

Этот прием состоит в том, что мы резюмируем все те моменты, по которым уже договорились, подводим позитивные итоги и обозначаем узкий вопрос, требующий решения. По контрасту с тем, что уже было обсуждено, вопрос обычно воспринимается легче, чем само решение в целом. Кстати, прием сужения вопроса также используется и в других случаях, например при обсуждении цены. Клиента, сказавшего, что товар дорог, спрашивают о том, на какую сумму он изначально рассчитывал, после чего обсуждается уже не вся сумма, а только разница в цене, которая в цифровом выражении выглядит, конечно же, менее пугающе. Пример завершения с помощью сужения вопроса:

«Василий, мы с вами решили почти все вопросы. Вы выбрали то, что вам действительно нравится, мы обговорили комплектацию, которая вас устраивает, согласились в том, что цена вполне соответствует уровню товара, осталось только договориться о технических моментах — порядке поставки и оплаты. Вы хоте-

ли бы рассмотреть вариант самовывоза или доставки с нашей стороны?»

- *Вовлечение*

Прием вовлечения основан на эффекте «примерки». Обсуждаем с клиентом максимально подробно, как он или другие будут использовать покупку или по какому сценарию будет происходить взаимодействие при совместной реализации товара, если речь идет о посреднике. Говорим мы об этом так, как будто вопрос уже решен положительно. Очень хорошо обсудить те выгоды, которые клиент получит при использовании продукта, или потенциальную прибыль посредника. Все это заставляет его «втянуться» в процесс, почувствовать себя обладателем товара или ощутить прибыль практически у себя в кармане. Отказаться от покупки в такой ситуации ему будет гораздо труднее.

- *Частичная уступка, скидка, подарок*

В ряде случаев клиента нужно чуть-чуть подтолкнуть к покупке. Ему нужна небольшая льгота, скидка, подарок, которые, может быть, важны не столько в денежном измерении, сколько в психологическом плане. Итак, в каких же случаях следует использовать этот прием? Основные признаки подобной ситуации — клиенту явно нравится предложение, он активно проявил заинтересованность, задал довольно много вопросов, не имел возражений или вы уже успешно с ними справились. Но клиент не принимает решения, хотя и не уходит и не высказывает каких-то явных сомнений. Вот это и есть тот момент, когда следует предложить подарок, скидку, дополнительное преимущество в плане сервиса.

- *Метод суммирования достоинств*

Еще один метод, который мы уже рассмотрели как составную часть метода «сужение вопроса», — это метод суммирования достоинств. Если в ходе переговоров мы правильно использовали вопросы, в том числе наводящие, то узнали, какие достоинства нашего предложения ценны для клиента. Поэтому, видя, что он колеблется, мы суммируем все обсужденные ранее достоинства, причем ссылаемся именно на его мнение: «Насколько я помню,

вам крайне важен срок эксплуатации оборудования, и вы смогли убедиться в том, что у нас вы получите надежные гарантии. Кроме того, существенный для вас вопрос сервисного обслуживания мы тоже решили так, как хотелось вам. Также вы знаете, что это самая современная модель, которая не только долго прослужит, но и будет восприниматься как актуальная. Я думаю, что в совокупности этих факторов достаточно для принятия положительного решения».

Конечно, на этом приемы завершения продаж не заканчиваются. В большинстве книг по технике продаж вы найдете гораздо большее их количество, но я привела те из них, которые мне нравятся оптимальным сочетанием простоты и эффективности. Главное, помните, что:

- нельзя ждать, пока клиент скажет: «Заверните», — можно не дожидаться. Заметив колебания, следует задать уточняющий вопрос;
- после фразы «Я подумаю» необходим только один уточняющий вопрос;
- инициатива должна исходить от вас;
- помогая человеку принять решение, вы содействуете ему в том числе и в сохранении душевного комфорта. Помните, что часто непринятые решения вызывают у людей долгие сожаления и сомнения. Может быть, и у вас так было.

РАЗДЕЛ II

ЗАДАЧИ

Для того чтобы лучше усвоить прочитанное и закрепить то, что вы узнали, повторили или структурировали, предлагаю вам кейсы из реального бизнеса. Они приведены в виде задачи, где дано описание сути бизнеса и продукции. Вам будет предложено решить вопросы, которые актуальны для людей, эту продукцию продвигающих.

Задачи учитывают интересы как тех из вас, кто работает с конечным потребителем, так и тех, кто взаимодействует с различными типами посредников. В конце каждого кейса приведены правильные ответы, чтобы вы могли проверить себя. Эффективность предложенных решений подтверждена практикой. Таких задач семь.

Еще одна часть раздела посвящена интересным фактам и ситуациям, которые вам нужно будет объяснить или в условиях которых необходимо найти решение возникших проблем. Здесь также приведены готовые ответы, которые были найдены в реальной ситуации, однако вполне возможно, что ваша версия, даже если вам не приходилось сталкиваться с этим в жизни, будет тоже весьма достоверной.

Задача 1

Компания — эксклюзивный дистрибьютор в России декоративной косметики под американским брендом.

Бренд представлен полным модельным рядом основных пользующихся спросом позиций декоративной косметики: компактная пудра, губная помада (около 50 тонов, в основном классических цветовых вариаций), лак для ногтей (аналогично помаде), тушь для ресниц (черная, синяя), карандаши для губ, карандаш для глаз (черный).

Бренд не слишком известен в России, хотя достаточно популярен в Америке среди молодежи с невысоким уровнем дохода и женщин, вынужденных покупать косметику эконом-класса.

Ценовой уровень марки значительно ниже по сравнению с известными брендами косметики «масс-маркет», например такими, как «Мейбелин». Таким образом, ценовой уровень для Москвы, если говорить о розничных сетях, значительно ниже среднего. В регионах стоимость этой продукции соответствует потребностям обеспеченных, ориентированных на более статусные продукты, покупателей (ниже) и тех, кто вынужден экономить (выше).

Если охарактеризовать саму косметику и атрибуты ее продвижения, то можно отметить следующие объективные параметры.

- Вся линейка продукции хорошего качества, т.е. гипоаллергенна, устойчива и хорошо наносится.
- Губная помада производит впечатление «сухой» на губах: хорошо держится, но не дает заметного эффекта увлажнения или защиты на зимний период.
- Нет пробников губной помады (образцы, с помощью которых потенциальный покупатель в магазине может нанести помаду на руку и оценить ее цвет).
- Пудра хорошего качества, но пудреница небольшая и производит впечатление «пластмассовой» и ненадежной, хотя на самом деле сломать ее практически невозможно.
- Есть значительное количество POS-материалов, которые выполнены на качественном уровне и выглядят вполне достойно.

- Компания снабжает розничные сети листовками по продукции для продавцов, листовками для покупателей (необходимо, чтобы они лежали на прилавке), а также небольшими стойками для губной помады и лаков, которые также должны быть выставлены на прилавки.
- Компания предоставляет возможность оплаты как по факту поставки (в этом случае цена значительно ниже, можно сделать существенную наценку), так и в кредит (отсрочку платежа). Отсрочка составляет 20 дней, при этом средняя «уходимость» товара по большинству позиций — около 15 дней. У конкурентов этой же ценовой группы и торгующих товаром сопоставимого уровня качества оплата производится по факту и по мере реализации (оплата сразу по факту выбытия товара).

Задачи — продвижение продукции в московские и подмосковные розничные сети. По регионам — прямое внедрение только в крупные сети в больших городах, в остальных случаях — работа через оптовиков.

→ ЗАДАНИЯ

1. Опишите максимально точно целевую группу для данного продукта (розничные точки и сети, в которые, на ваш взгляд, целесообразно осуществлять продвижение данной продукции). Сделайте два описания целевой группы — для Москвы и для регионов. Обоснуйте.
2. Сформулируйте основные возражения, с которыми могут столкнуться сотрудники отдела продаж в Москве и в регионах. Какие из этих возражений будут одинаковыми, а в чем будет отличие и почему?
3. Дайте ответы на реальные возражения, используя универсальный алгоритм работы с возражениями, а также те аргументы, которые наиболее уместны применительно к данному продукту и ситуации.
4. Дайте максимально точное описание целевой группы конечных потребителей, а также их основных поведенчес-

ких характеристик и мотивов. На основании сделанного анализа подумайте, как мы можем использовать данную информацию для убеждения посредников.

5. Придумайте как можно больше наводящих вопросов, которые могут помочь создать дополнительные потребности и убедить потенциальных клиентов, учитывая тот факт, что в данном случае речь идет только о продажах посреднику.
6. Включите фантазию и придумайте как можно больше выгод и характеристик для посредников, которые соответствовали бы той информации, которую вы о них собрали.
7. Создайте маркетинговое и экономическое обоснование («рыбу»), исходя из того, что продукт хорошо продается в Москве и крупных городах практически без дополнительных усилий, в небольших городах и бедных регионах продвижение требует определенных дополнительных усилий.
8. Предложите ваши варианты методов стимулирования посредников. Почему вы предлагаете именно их?
9. Предложите ваши варианты изменений в товарной линейке. Почему вы предлагаете именно это?

▼ Ответы к заданиям

ЗАДАНИЕ 1. *Опишите максимально точно целевую группу для данного продукта (розничные точки и сети, в которые, на ваш взгляд, целесообразно осуществлять продвижение данной продукции). Сделайте два описания целевой группы — для Москвы и для регионов. Обоснуйте.*

Москва — розничные сети средней ценовой группы: магазины промтоваров, специализированные косметические киоски в метро и других местах с большим людским потоком, супермаркеты и дискаунтеры.

Регионы — оптовые компании, имеющие хорошие сбытовые сети, ориентированные на средний и ниже среднего ценовой уровень.

ЗАДАНИЕ 2. *Сформулируйте основные возражения, с которыми могут столкнуться сотрудники отдела продаж в Москве и регио-*

нах. Какие из этих возражений будут одинаковыми, а в чем будет отличие и почему?

Москва и регионы

- Почему нет пробников?
- Пудреница сломается / плохо смотрится.
- Помада слишком сухая.
- Почему только «классические» тона, нет ультрамодных?
- На этом много не заработаешь: маржа не очень большая.

Только Москва

- Слишком дешево.
- Нет места на прилавке, некуда выставлять стойки, класть листовки.

Только регионы

- Дорого.

ЗАДАНИЕ 3. *Дайте ответы на реальные возражения, используя универсальный алгоритм работы с возражениями, а также те аргументы, которые наиболее уместны применительно к данному продукту и ситуации.*

Москва и регионы

- *Почему нет пробников?*

Скажите, а у вас много лишнего места на прилавках? Нет? Так я и думала. Скажите, а у продавцов много лишнего времени? Нет? Вот практика и показывает, что пробники в точке с большой проходимостью почти не влияют на продажи, но отнимают время у продавцов и занимают много места на прилавках. Именно поэтому мы их и не предлагаем.

- *Пудреница сломается / плохо смотрится.*

Действительно, важно, чтобы пудреница была хорошего качества. Я думаю, что опыт таких-то сетей, которые более двух лет работают с нами, убедит вас, что товар действительно хороший и покупатели довольны.

- *Помада слишком сухая.*

Да, помада сухая. Это сделано специально, так как последние исследования показали, что женщины предпочитают макияж, который долго сохраняется. Многим также важно, чтобы помада «не растекалась». Именно для таких покупательниц сухая помада и является оптимальной.

- *Почему только «классические» цвета, нет ультрамодных?*

Давайте обсудим, какие цвета будут для вас оптимальными. Скажите, что чаще спрашивают покупательницы: «классические» тона или модные новинки? Покупательницами этой марки чаще всего являются школьницы и женщины с невысоким уровнем достатка. Школьницам, как показали исследования, часто разрешают делать неяркий макияж. Женщины же невысокого уровня дохода, согласно исследованиям, предпочитают неброские цвета или яркие, но традиционные (87% опрошенных).

- *На этом много не заработаешь: маржа небольшая.*

Да, маржа небольшая, но за счет высокой оборачиваемости вы можете получить хорошую валовую прибыль (схемы расчета).

Только Москва

- *Слишком дешево.*

Действительно, это продукция эконом-класса. По итогам исследований, такую косметику покупают в основном клиентки с доходом до 300-400 долларов на члена семьи. А таких людей в Москве более трех с половиной миллионов. Хотелось бы вам, чтобы они стали вашими покупателями?

- *Нет места на прилавке, некуда выставлять стойки, класть листовки.*

Да, место дорого. Скажите, а рост на X%, как показали исследования, при выставлении стойки, и на Y% при использовании листовок может вас заинтересовать?

Только регионы

- *Дорого.*

Давайте обсудим вопрос цены. Скажите, а вы заметили, что в вашем регионе постепенно становится все больше людей так называемого среднего класса, т.е. работающих женщин с не-

большим, но уже достаточным для качественного уровня жизни уровнем дохода? Есть статистика по вашему региону по росту уровня доходов... А по опыту более крупных и экономически развитых городов, таких как... именно эта категория является основными покупателями нашей косметики. Рост рынка составил ...%, вы хотели бы в следующем году расти вместе с рынком без дополнительных затрат?

ЗАДАНИЕ 4. *Дайте максимально точное описание целевой группы конечных потребителей, а также их основных поведенческих характеристик и мотивов. На основании сделанного анализа подумайте, как мы можем использовать данную информацию для убеждения посредников.*

Группа аналогична целевой группе в Америке. Основными аргументами для посредников будут большое количество клиентов в данной группе, их приверженность определенным местам продаж, частотность покупок, а также тот факт, что продажа недорогой продукции менее затратна для продавцов с точки зрения временных расходов.

ЗАДАНИЕ 5. *Придумайте как можно больше наводящих вопросов, которые могут помочь создать реальные дополнительные потребности и убедить потенциальных клиентов, учитывая тот факт, что в данном случае речь идет только о продажах посреднику.*

См. варианты ответов в разделе «Наводящие вопросы», выберите те, которые подходят специфике компании.

ЗАДАНИЕ 6. *Включите фантазию и придумайте как можно больше выгод и характеристик для посредников, которые бы соответствовали собранной вами информации.*

С этим заданием, думаю, вы справились сами.

ЗАДАНИЕ 7. *Создайте маркетинговое и экономическое обоснование («рыбу»), исходя из того, что продукт хорошо продается в Москве и крупных городах практически без дополнительных усилий, а в небольших городах и бедных регионах продвижение требует определенных дополнительных усилий.*

«Голая» схема для Москвы и крупных городов — показываем соотношение вложений и прибыли. Первые минимальны. Также минимум вложений ведет к снижению рисков. Возможность заработать за счет того, что товар можно продать быстрее, чем возникнет необходимость его проплатить.

Для небольших городов — вложения, которые «отбиваются» за счет эксклюзивной продукции и быстрого роста и развития рынка. Нужно четко показать динамику рынка. Здесь делаем акцент не на минимальные вложения, а на максимальную отдачу.

ЗАДАНИЕ 8. *Предложите ваши варианты стимулирования посредников. Почему вы предлагаете именно их?*

- Формирование оптимального ассортимента.
- Право замены одних позиций на другие.
- Отсрочка платежа.
- Торговые конкурсы для продавцов, так как в продажах декоративной косметики убедительность доводов продавца имеет большое значение.
- Появление пробников, несмотря на то, что можно найти аргументы, почему они не нужны.

ЗАДАНИЕ 9. *Предложите ваши варианты изменений в товарной линейке. Почему вы предлагаете именно это?*

- Расширение цветовой палитры лаков и помады.
- Появление увлажняющего варианта губной помады.
- Новый вариант дизайна пудреницы.
- Увеличенный ассортимент карандашей и туши, так как молодежь любит экспериментировать.

Задача 2

Компания является производителем офисной мебели среднего и чуть выше среднего ценового сегмента, выпуская две категории мебели — оперативную и кабинеты. Первая ориентирована на рядовых сотрудников, кабинеты предназначены для руководства компании.

Компания существует достаточно долго, бренд более известен в Москве, чем в регионах, рекламной поддержки практически нет, по крайней мере при выводе товара на региональные рынки.

Длительность производства — средняя, иногда случаются сбои по срокам. Брак бывает редко.

Существует дополнительная услуга — бесплатный выезд дизайнера в офис (для Москвы). Также есть возможность сделать мебель на заказ, например с учетом корпоративного стиля, цветовой гаммы и т.д.

Доставка и сборка в ситуации, если заказ крупный или клиент перспективный, осуществляются бесплатно.

Цены для Москвы средние или чуть выше среднего, при этом качественные параметры выше среднего, а по престижности мебель занимает уровень средний или чуть ниже среднего из-за незначительного количества рекламы. Для регионов цены на оперативную мебель находятся на уровне значительно выше среднего, так как на рядовом персонале часто экономят и покупают мебель низкого качества по невысокой цене. Хотя сейчас во многих городах с населением свыше 500 000 заметна тенденция расширения компаний и появления руководителей среднего звена. Цены на мебель для руководителей высшего звена (кабинеты) в регионах находятся ниже уровня ожиданий, так как в таких ситуациях чаще покупают мебель импортного производства по высоким ценам.

В компании существует два подхода к ведению бизнеса:

- продажа конечным пользователям-организациям, преимущественно в Москве и Московской области;
- дилерские продажи, в основном в регионах, при этом дилерами являются как организации, имеющие собственные розничные сети, так и те, что самостоятельно осуществляют прямые продажи дистрибьюторам.

⇒ ЗАДАНИЯ

1. Сформулируйте основные возражения, с которыми могут столкнуться сотрудники отдела дилерских продаж и продаж конечным пользователям.

- *Дорого.*

Действительно, ценовой вопрос важен, давайте обсудим его подробнее. Скажите, вы имеете в виду доступность цены для ваших покупателей или это вопрос вложения оборотных средств в сток, или еще какие-то причины?

В зависимости от ответа клиента мы выбираем способ убеждения (см. ответы на возражения посредников в главе «Алгоритм работы с возражениями»).

- *Дешево.*

Аналогично ответу на подобное возражение конечного потребителя.

- *На заказ — долго.*

Действительно, изготовление мебели на заказ иногда дольше (но, кстати, не всегда), чем доставка готовой. Однако статистика показывает, что спрос на заказную мебель увеличился. Ведь вам важны не сроки как таковые, а удовлетворенность покупателей и хороший объем продаж и прибыли? Я думаю, что если мы сможем доказать, насколько выгодно сотрудничество с нами, это позволит снять все остальные вопросы.

- *Не знаем, как работать с клиентами такого типа.*

Раньше вы работали с несколько иной целевой группой, но ведь вам хотелось бы сделать бизнес более прибыльным, а также расти вместе с рынком без дополнительных инвестиций? (Могут быть использованы и другие наводящие вопросы.) Кстати, мы учли тот факт, что у ваших продавцов нет такого опыта, и готовы провести для них обучение и предоставить специальные материалы, которые позволят им не только успешно продавать нашу мебель, но и более эффективно общаться с покупателями всего вашего ассортимента.

ЗАДАНИЕ 3. *Придумайте как можно больше направляющих вопросов, которые могут помочь создать реальные дополнительные потребности и убедить потенциальных клиентов (бюджетные организации, включая школы; коммерческие организации — конечные потребители, дилеры).*

Бюджетные организации

1. Какие условия поставки вам предпочтительнее: гарантийное письмо, оплата по факту отгрузки, с разбивкой платежа?
2. Приходится ли вам и насколько часто докупать мебель? Хотели бы при этом иметь возможность получить точно такую же мебель и сэкономить?
3. Будет ли для вас преимуществом антивандальность материала (т. е. устойчивость к порче, что актуально, например, для школ), из которого сделана мебель, и срок ее службы?
4. Имеют ли для вас значение рекомендации других учебных заведений или департаментов образования?
5. Хотелось бы вам сэкономить деньги на послегарантийном обслуживании?
6. Хотите ли вы, чтобы сборка и доставка были бесплатными и вы сэкономили на этом время, деньги и усилия?
7. Будет ли для вас плюсом то, что мы сможем полностью учесть специфику вашей организации?
8. Важна ли вам экологическая безопасность мебели и отсутствие сложностей с контролирующими органами (гигиенические сертификаты соответствия ГОСТам)?
9. Будет ли вам полезен индивидуальный подход к ведению документооборота (бюджетные организации)?

Коммерческие организации — конечные пользователи (покупка мебели для своего офиса)

1. Важен ли для процветания вашего бизнеса презентабельный вид офиса? Является ли офис для вас своего рода визитной карточкой?
2. Хотелось бы вам подобрать оптимальный ассортимент для всех уровней персонала вашей компании? Соблюдается ли определенная иерархия в вашей организации?
3. Зависит ли продуктивность ваших сотрудников от функциональности мебели (снижение утомляемости)?
4. Хотелось бы вам получить полный комплект услуг с минимальными временными и материальными затратами?

8. Имеете ли вы возможность получать товарный кредит ваших постоянных поставщиков?
9. Заинтересованы ли вы в бесплатном обучении ваших сотрудников по продвижению мебели?
10. Вы заметили, что в последнее время многие компании активно растут и появляется довольно много руководителей среднего звена, для которых будет дорога импортная мебель, имеющаяся у вас, но которых в то же время не устроит дешевый ассортимент?
11. Вы хотели бы больше зарабатывать, имея меньше переменных издержек?
12. Вы хотите расти вместе с рынком, т.е. получать возможность роста продаж без дополнительных инвестиций?
13. Вам важно, чтобы ваши продавцы могли больше продавать?
14. Вы хотите опередить своих конкурентов?
15. Вам было бы интересно работать на рынке, где вы находите одного крупного клиента, а дальше он каждый год приносит вам большие деньги (школьная мебель)?
16. Вам бы хотелось получить готовые технологии выгодного бизнеса (школьная мебель)?
17. Вы хотите, чтобы мы к вам отправляли клиентов?
18. Вам хотелось бы иметь больше возможностей для привлечения платежеспособных покупателей?
19. Что вас может убедить начать сотрудничество?

ЗАДАНИЕ 4. *Включите фантазию и придумайте как можно больше выгод и характеристик для посредников и конечных потребителей, которые бы соответствовали имеющейся у вас информации.*

Все ваши ответы правильны, если соответствуют такой схеме: «характеристика» и какую это дает «выгоду». Помните, что выгода должна быть именно тем конечным результатом, который важен для клиента (его не интересуют сами по себе стандарты ISO, им нужны гарантия долговечности, экологической безопас-

ности и т.д.). Например: «Материал, из которого изготовлена мебель, гарантирует долговечность мебели и привлекательный вид вашего офиса».

Задача 3

Компания — дистрибьютор в России водонагревательных приборов высокого качества известного в мире бренда. Основной сегмент рынка, который предстоит освоить, — это региональные розничные сети.

Продукт позиционируется в среднем ценовом сегменте, для импортного прибора цена невысокая, если учитывать наличие нескольких вариантов моделей (разница в мощности, типе подключения и т.д.), что дает возможность удовлетворить все реальные потребности и учесть специфику конечного потребителя. На данный момент подобный продукт (речь идет именно о типе продукта, так как бренд лидирует в этой сфере) хорошо известен в Москве, и потребность в нем практически сформирована. В регионах формирование потребности пока еще не завершено, многие просто не задумываются о приобретении водонагревательного прибора.

Устройство достаточно компактно, что создает удобство при выкладке товара в розничной точке, есть сопровождающие POS-материалы. В большинстве крупных и средних городов существуют авторизованные сервисные центры, в менее крупных городах также возможна установка и обслуживание прибора, так как устройство не является технически сложным.

Компания предоставляет следующие дополнительные возможности:

- рекомендуемый ассортимент,
- право первого возврата нереализованной продукции,
- возможность оплаты как по факту, так и с отсрочкой платежа,
- предоставление POS-материалов рекламного характера (стратегия продвижения бренда).

Реализация продукта (переговорный процесс) осуществляется посредством телефонного контакта, выезд на место бывает крайне редко.

ЗАДАНИЯ

1. Опишите максимально точно целевую группу для данного продукта (розничные точки и сети, в которые, на ваш взгляд, целесообразно осуществлять продвижение данной продукции). Обоснуйте.
2. Сформулируйте основные возражения, с которыми могут столкнуться: а) продавцы товара в магазине, б) сотрудники отдела оптовых продаж. Какие из этих возражений будут одинаковыми, а в чем будет отличие и почему? Сверьте данные с реальными возражениями.
3. Дайте ответы на реальные возражения, используя универсальный алгоритм работы с возражениями, а также те аргументы, которые наиболее уместны применительно к данному продукту и ситуации.
4. Дайте максимально точное описание целевой группы конечных потребителей, а также их основных поведенческих характеристик и мотивов. На основании сделанного анализа подумайте, как можно использовать данную информацию для убеждения посредников.
5. Придумайте как можно больше направляющих вопросов, которые могут помочь создать реальные дополнительные потребности и убедить потенциальных клиентов, учитывая тот факт, что в данном случае речь идет только о продажах посреднику.
6. Включите фантазию и придумайте как можно больше выгод и характеристик для посредников, которые бы соответствовали имеющейся у вас информации.
7. Создайте маркетинговое обоснование («рыбу»), если известно, что продукт хорошо продается в Москве, а в регионах для формирования потребности нужно приложить определенные усилия и в то же время данный сегмент рынка практически свободен. Как показывает опыт Москвы и некоторых крупных и средних городов, где продажи уже успешно осуществляются, рост рынка составляет более 200% в год.
8. Какие дополнительные методы стимулирования посредников вы бы предложили и почему?

9. Что бы вы изменили в POS-материалах и почему?
10. Исходя из того, что продажи осуществляются преимущественно по телефону, пропишите алгоритм начала телефонного контакта, а также его зависимость от того, кто является лицом, принимающим решение. Кстати, подумайте, с кем наиболее целесообразно в данной ситуации вести переговоры и каковы будут особенности в зависимости от типа контактного лица (имеются в виду не личностные особенности, а связанные с должностью, статусом в данной компании — «владелец — не владелец» и т.д.).
11. Пропишите основные открытые и альтернативные вопросы, которые помогут вам выявить значимые потребности и задать нужное направление разговору, после чего вы смогли бы перейти к направляющим вопросам.

▼ Ответы к заданиям

ЗАДАНИЕ 1. *Опишите максимально точно целевую группу Эля данного продукта (розничные точки и сети, в которые, на ваш взгляд, целесообразно осуществлять продвижение данной продукции). Обоснуйте.*

Магазины стройматериалов, сантехники, промтоварные магазины, чей ассортимент ориентирован на дачников. Основной целевой группой можно считать магазины бытовой техники. Водонагревательные приборы чаще устанавливают в ситуации, если в доме периодически отключают горячую воду (с чем сталкивается большинство из нас летом), и реже — если в доме предусмотрена газовая колонка.

Решение о покупке такого прибора большинство пользователей принимают, столкнувшись с проблемой отсутствия горячей воды, меньшинство планируют его установку на этапе строительства или установки сантехники. Часто люди могут не знать или не задумываются, как просто и недорого можно получить горячую воду в любой момент, поэтому есть большая вероятность, что покупка будет сделана импульсивно. Следовательно, прибор должен быть размещен там, куда люди приходят за по-

купками для дома, и хорошо выделен с помощью информационных POS-материалов.

ЗАДАНИЯ 2, 3. *Сформулируйте основные возражения, с которыми могут столкнуться: а) продавцы товара в магазине, б) сотрудники отдела оптовых продаж. Какие из этих возражений будут одинаковыми, а в чем будет отличие и почему? Дайте ответы на реальные возражения, используя универсальный алгоритм работы с возражениями, а также те аргументы, которые наиболее уместны применительно к данному продукту и ситуации.*

При продаже конечному потребителю

- *До сих пор мы без этого прекрасно обходились.*

Да, и неплохо себя чувствовали, я сам не так давно установил у себя дома и на даче водонагреватели и был приятно удивлен, насколько комфортнее я себя чувствую, насколько прост и удобен прибор оказался в установке и обслуживании, а самое главное — в эксплуатации. Все как в городской квартире, открываем кран, и течет горячая вода.

- *Дорого.*

Безусловно, цена имеет большое значение. А как вы считаете, время дорого стоит? А возможность утром поспать лишние 30 минут вместо того, чтобы кипятить чайники и кастрюльки, а потом переносить их, рискуя обжечься, из кухни в ванную? А насколько лучше ваше состояние, когда у вас есть возможность в жару в любой момент принять душ, а не отказывать себе в этом, с тоской представляя все необходимые предварительные процедуры? А если говорить непосредственно о цене, то вы платите один раз, а пользуетесь много лет, так как водонагреватель не требует расходных материалов и дополнительных вложений. Посчитайте, во сколько обойдется вам этот прибор в год, если средний срок эксплуатации — 10 лет.

- *Потребляет много электроэнергии.*

Да, мы все стараемся учитывать этот аспект, тем более в условиях постоянного роста цен на коммунальные услуги. А вы считаете, что кипячение воды с помощью электрического чайника или электроплиты экономичнее?

- *Нужны всего две-три недели в году.*

Конечно! А это значит, что он прослужит вам в несколько раз дольше, чем указано в гарантийном талоне. Вспомните про объявление на подъезде, гласящее, что в связи с аварией на тепло-трассе...? Хотели бы вы быть застрахованы от таких случаев?

- *Не является предметом первой необходимости.*

Это так. Однако все меняется, у наших родителей телевизор был черно-белый, у бабушек вообще его не было, а теперь их в каждой квартире не по одному. А как вы думаете, кто-нибудь из купивших водонагреватель вернулся к нам и сказал: «Какая ненужная вещь, могу я сдать ее обратно»?

При продаже оптовик

- *Товар не достаточно раскручен. Постсоветский синдром — люди привыкли «бороться» с трудностями.*

Я согласен с вами, товар относительно новый, и люди еще не успели свыкнуться с мыслью, что он им так же необходим, как холодильник или стиральная машина. А как вы считаете, выгоднее работать с товаром, который хорошо раскручен и известен всем, но по которому фактически не происходит роста рынка сбыта, или с товаром, потребительский спрос на который вырастает в два раза за год, что принесет больше прибыли? А мы, в свою очередь, обещаем поддержку в виде рекламных материалов и обучения ваших специалистов.

- *Товар — новый для продавца.*

Действительно, товар новый. Однако ваши продавцы успешно работают с такими сложными устройствами, по сравнению с которыми наш водонагревательный прибор очень прост. Кстати, вы замечали, как начинают скучать продавцы, и даже хорошие, когда модельная линейка ими изучена и они знают ответы на все вопросы? На новом товаре можно заработать, а продавцы, получающие процент от сделки, заинтересованы в этом. Скажите, наценка обычно больше на новый товар или раскрученный, на тот, который продается только у вас или который есть в любой палатке? Кроме того, мы поможем вам и проведем обучение продавцов или снабдим их информационными материалами.

- *Люди боятся принципиально новой техники (которой у них никогда не было).*

Да, я согласен с вами, люди всегда боялись нового. Вам приходилось сталкиваться с такими покупателями? И как вы поступали? Этот же продукт прост в эксплуатации, вы с легкостью докажете, что с ним без труда справится любой. Кстати, а вы замечали, что часто именно новинки привлекают внимание?

- *Будет ли этот товар хорошо продаваться, оборачиваться и приносить прибыль?*

Существует положительная статистика успешных продаж в аналогичных сетях и регионах. И у вас есть право первого возврата нереализованной продукции, чего, уверяю вас, вы сами не захотите потребовать, поскольку товар весьма перспективен.

При продаже в регионах помимо вышеперечисленных возникнут вопросы технической поддержки, установки, обслуживания:

- Конечно, такая солидная фирма, как ваша, с огромным опытом, добившаяся признания, всегда старается думать о своем имидже.
- Вы предпочитаете работать с надежными поставщиками, имеющими опыт аналогичных поставок в другие регионы? С теми, кто обеспечивают своих дилеров технической поддержкой, проводят обучение среди специалистов по установке и обслуживанию? По поводу легкости обучения могу добавить, что установка водонагревателя аналогична подключению стиральной машины и вполне по силам обычному сантехнику.

ЗАДАНИЕ 4. *Дайте максимально точное описание целевой группы конечных потребителей, а также их основных поведенческих характеристик и мотивов. На основании сделанного анализа подумайте, как можно использовать данную информацию для убеждения посредников.*

Целевая группа — люди среднего и высокого достатка, владельцы дач и коттеджей, а также те, кто только собираются их строить или уже ведут строительство. Это также люди средне-

го возраста, не консервативные, владельцы собственного жилья, которым надоело испытывать неудобства при отключении горячей воды или покупающие водонагреватель для своих родителей; люди, которые делают ремонт в квартире. Потребителями могут быть прорабы мелких частных бригад (в меньшей степени). Промышленные устройства (большого объема) будут покупать предприятия общепита, организации, имеющие столовые или буфеты для внутреннего пользования.

ЗАДАНИЕ 5. Придумайте как можно больше направляющих вопросов, которые могут помочь создать дополнительные потребности и убедить потенциальных клиентов, учитывая тот факт, что в данном случае речь идет только о продажах посреднику.

- Как вы считаете, клиент, покупающий строительные и отделочные материалы для ремонта, сантехнику, предпочитает приобрести все в одном магазине или ездить по разным магазинам на арендованном грузовике? Он остановит свой выбор на том, в котором представлен наиболее полный ассортимент, чтобы купить все и сразу и не переплачивать за грузовой автомобиль. А как вы относитесь к популярности магазина, в котором есть все для ремонта?
- Исходя из вашего опыта, ответьте: кто зарабатывает на новом продукте больше: тот, кто продает его эксклюзивно, «раскручивает» и сам устанавливает на него наценку, или тот, кто берет на реализацию понемногу, начинает заниматься им после «раскрутки» и дележа рынка?
- Вас сможет обнадежить тот факт, что для вашей подстраховки существует возможность первого возврата и что никто из серьезных компаний ею не воспользовался?
- Вы замечали, что многие люди интересуются новинками?
- Вы обращали внимание на то, что сейчас заметно вырос уровень достатка людей в вашем городе, а при росте благосостояния люди становятся более чувствительными к комфорту?
- Вы хотели бы иметь рост, равный росту рынка — 110% в год?

- Вы замечали, что сейчас идет активное строительство, люди делают ремонт, а именно в такой момент они склонны устанавливать водонагревательные приборы?
- Вы замечали, что люди часто делают импульсивные покупки, если до этого купили крупную и дорогостоящую бытовую технику?
- Вам бы хотелось, чтобы ваш магазин покупатели рекомендовали своим соседям, ведь воду обычно отключают одновременно во всем доме?

ЗАДАНИЕ 6. Включите фантазию и придумайте как можно больше выгод и характеристик для посредников, которые бы соответствовали имеющейся у вас информации.

Думаю, что с этим заданием вы прекрасно справились сами.

ЗАДАНИЕ 7. Создайте маркетинговое обоснование («рыбу»), если известно, что продукт хорошо продается в Москве, а в регионах для формирования потребности нужно приложить определенные усилия, в то же время данный сегмент рынка практически свободен. Как показывает опыт Москвы и некоторых крупных и средних городов, где продажи уже успешно осуществляются, рост рынка составляет 200% в год.

Фирма обладает всеми необходимыми ресурсами для осуществления продаж водонагревательных приборов. Ассортимент рекомендует вендор, поскольку он имеет опыт аналогичной работы в других регионах. Риски исключаются благодаря праву первого возврата. Рынок продаж перспективен, поскольку увеличивается за год вдвое. Рынки сбыта по любому продукту копируют столичные с некоторым опозданием, а это значит, что товар и в этом регионе будет продаваться хорошо после некоторой «раскрутки». Продукт не требует дополнительных затрат, кроме собственно его покупки, что можно сказать далеко не о всех товарах.

Вам необходимо сделать X вложений, которые окупятся (статистика средней «уходимости» товара) в течение... Норма прибыли на одну единицу товара составляет... что при статистике «уходимости» означает ежемесячную валовую прибыль в размере...

ЗАДАНИЕ 8. *Какие дополнительные методы стимулирования посредников вы бы предложили и почему?*

- Эксклюзив в данном регионе — возможность устанавливать свою ценовую политику, а значит, быть защищенным от конкурентов и больше зарабатывать.
- Отсрочка платежа, но с увеличением закупочной цены.
- Демонстрация динамики продаж на конкретном примере, посещение другой продающей этот продукт сети.
- POS-материалы (важны, так как продукт новый).
- Консультации по мерчандайзингу или предоставление планограмм, так как этот товар во многом импульсивного спроса.
- Обучение продавцов или предоставление им информационных материалов по продукту.

ЗАДАНИЕ 9. *Что бы вы изменили в POS-материалах и почему?*

В связи с тем что товар новый, материалы должны в первую очередь информировать и формировать потребность.

ЗАДАНИЕ 10. *Исходя из того, что продажи осуществляются преимущественно по телефону, пропишите алгоритм начала телефонного контакта, а также его зависимость от того, кто является лицом, принимающим решение. Кстати, подумайте, с кем наиболее целесообразно в данной ситуации вести переговоры и каковы будут особенности в зависимости от типа контактного лица (имеются в виду не личностные особенности, а связанные с должностью, статусом в данной компании, например, «владелец — невладелец» и т. д.).*

- Владелец — упор на прибыль.
- Наемный сотрудник — выгодное решение (возможность получить одобрение руководства), право первого возврата (снижен риск).

Добрый день! (Представляюсь. Получаю ответное приветствие.) У нас есть возможность обсудить выгодное для вас предложение. Мы предлагаем гибкую систему взаимодействия и

сможем найти варианты сотрудничества, которые будут вам выгодны и полезны. Скажите, я правильно понимаю, что именно вы принимаете решения о формировании ассортимента в вашей компании? (Получаю положительный ответ (если нет, выявляю контактное лицо).) Мы можем подобрать вам ассортимент водонагревательных приборов, темпы роста рынка — более 200%, высокий уровень «уходимости» товара и рентабельности. Существует право первого возврата. Чтобы не занимать ваше время рассказом обо всем ассортименте, скажите, пожалуйста, что может быть актуально именно для вас. (Далее начинаю задавать вопросы для выявления и формирования потребностей.)

ЗАДАНИЕ 11. Пропишите основные открытые и альтернативные вопросы, которые помогут вам выявить значимые потребности и задать нужное направление разговору, после чего вы смогли бы перейти к направляющим вопросам.

- Что для вас важно при выборе партнера и поставщика?
- По каким критериям вы формируете свой ассортимент?
- Каковы ваши ожидания по соотношению оборачиваемость — прибыльность?
- Каков ценовой уровень вашей сети?
- Вы ориентированы только на норму прибыли или также на быстрый оборот?
- Вы хотели бы работать с товаром, который хорошо продается в других сетях, или иметь к тому же страховку в виде права первого возврата?

Задача 4

Розничная сеть осуществляет продвижение сотовых телефонов, аксессуаров к ним, телефонных карт. Большинство брендов, которые представлены в этой сети, присутствуют и в других сетях, однако у данной компании есть преимущества (см. задание 5).

При этом ценовая политика сети не рассчитана на потребителя с низким уровнем дохода.

На рынке присутствует жесткая конкуренция, причем как ценовая, так и в области проведения рекламных акций для ко-

нечного потребителя. Многие игроки рынка торгуют «серым», т.е. ^сертифицированным, оборудованием, которое в случае обнаружения брака сервисный центр производителя не станет ремонтировать по гарантии. В этом случае сеть осуществляет замену аппарата без заключения производителя. Это означает, что производитель не компенсирует сети стоимость бракованного аппарата, следовательно, ей приходится принимать определенные меры, чтобы избежать финансовых потерь. Какие это могут быть меры (задание 1)? За счет этого сеть может держать достаточно низкие цены; на многие, хотя и не на все позиции, они ниже, чем у компаний, которые торгуют только сертифицированным оборудованием. Кроме того, обмен телефона без заключения сервисного центра она позиционирует как свое конкурентное преимущество («Вам не придется в случае неисправности телефона тратить время на поездку в сервисный центр за заключением»). Как перевести это преимущество в недостаток (задание 2)?

Тенденция такова, что новинки появляются часто, многие из них быстро морально устаревают и выходят из моды, но некоторые более дорогие модели значительно дольше остаются актуальными. Большую часть покупок осуществляют те, кто ранее уже имели сотовый телефон, более половины из них просто хотят что-то более новое, современное или технически продвинутое, кто-то приобретает телефон взамен сломавшегося, утерянного. Первичные покупки, как правило, совершают для детей или пожилых родителей в случае их отъезда на дачу на длительное время. Большинство телефонов-новинок проходят так называемый «пик снижения цены» примерно в течение двух-трех месяцев после появления, в дальнейшем снижение цены происходит медленнее, чем устаревание.

Есть интересная закономерность: многие потребители не успевают за развитием данного рынка и приблизительно или даже не вполне правильно представляют себе смысл и особенности тех или иных функций телефонов, а также не ориентируются в разнообразии и техническом уровне аксессуаров. У многих срабатывают стереотипы определенной давности, когда из аксессуаров присутствовали только чехлы низкого качества, а основной функцией телефона было соединение с абонентом.

→ ЗАДАНИЯ

1. В тексте
2. В тексте
3. Представлен перечень продукции. Составьте для каждой из следующих функции телефона (а обоснование ее полезности соответственно позволяет осуществить продажу более дорогого телефона) и аксессуаров как можно больше направляющих вопросов:
 - Фотокамера в телефоне (качество очевидно хуже, чем у цифровой камеры).
 - Bluetooth-гарнитура (данная функция дает возможность говорить по телефону, используя наушник без проводов, а также осуществлять синхронизацию с компьютером без проводов и на расстоянии).
 - Чехол, шнурок, сумочка.
 - Чехол плюс сумочка. Чехол более соответствует спортивному и свободному стилю одежды, сумочка — деловому.
 - Сменные панели для телефона — можно заменить панель, не меняя телефон.
 - Брелок.
 - Блинкер, шнурок, брелок, наклейка, которая мигает при поступлении звонка.
 - Синхронизация с компьютером—дата-кабель, ПК-порт, Bluetooth.
 - Bluetooth-адаптер и адаптер инфракрасного порта — устройство, которое позволяет в дальнейшем осуществлять синхронизацию с компьютером любой модели телефона.
 - Более дорогая и актуальная модель.
 - Более «продвинутый» и дорогой телефон для подростка (покупают родители).
 - Ударопрочный корпус.
 - Престижная модель, брендовая сумочка.
 - Подставка под телефон (настольная или для машины).

4. Ответьте на нижеследующие основные возражения клиентов:

- Сломался недавно купленный телефон.
- Как корректно отказать в том, что мы не имеем права сделать:
 - Примите платеж 150 руб. (минимальный платеж 300 руб.)
 - Мне разонравился телефон (телефон в исправном состоянии). Обменяйте его.
- Не прошел платеж, который клиент осуществил еще вчера.
- Клиент хочет модель, которой нет (вообще снята с производства или отсутствует на данный момент).
- Дорого (модель).
- Дорого (у вас в сети).
- Почему комиссию за платежи берете?
- Маленький ассортимент.
- Сделано в Китае (Бразилии, Венгрии, т. е. страна не вызывает доверия).
- Вы не меняете телефон просто так в течение двух недель без заключения сервис центра, а другие («Евро-сеть», «Связной»...) это делают.
- Фотокамера — бессмысленно, потому что все равно некачественное изображение.
- Не нужна какая-то функция, не хочу за нее платить.
- Аксессуары мне не нужны.

5. Перечислен список конкурентных преимуществ в виде характеристик. Переведите их в выгоды для клиента:

- Весь товар сертифицирован.
- Действует дисконтная программа.
- Мы являемся официальным авторизованным дилером основных брендов.
- Большое количество удобно расположенных офисов.
- Комплекс товаров и услуг.
- Комфортная обстановка.

- Возможность получить консультацию.
- Гарантия полгода на аксессуары.
- Гарантия на телефоны б/у.
- 11 лет на рынке.
- Имидж «интеллигентной» компании.
- Форма оплаты.
- Интернет-магазин.
- Кредиты.
- Единый справочный телефон — «горячая линия».
- Локальные авторизованные сервисные центры.

▼ Ответы к заданиям

ЗАДАНИЕ 1. *Во избежание значительных финансовых потерь компания должна отремонтировать телефон, снова его упаковать и продавать как новый.*

ЗАДАНИЕ 2. *Если вам производят обмен телефона без заключения сервисного центра, это означает, что вы могли оказаться на месте того покупателя, которому продали б/у и отремонтированный телефон по цене нового. Вы хотели бы оказаться в такой ситуации?*

ЗАДАНИЕ 3. *Представлен перечень продукции. Составьте для каждой из следующих функций телефона (а обоснование ее полезности соответственно позволяет осуществить продажу по более высокой цене) и аксессуаров как можно больше направляющих вопросов:*

- *Фотокамера в телефоне (качество очевидно хуже, чем у цифровой камеры).*
 1. Может ли так случиться, что вам будет нужно зафиксировать адрес, объявление, какую-то информацию?
 2. Как вы считаете, в случае ДТП будет ли полезна возможность зафиксировать все с помощью камеры?
 3. Бывает ли так, что вы хотели бы с кем-то посоветоваться по поводу покупки? Согласитесь, было бы удобно сфотографировать вещь, показать или переслать фото по ММС.

4. а) Пользуетесь ли вы определителем номера? Приятно было бы видеть изображение близких или друзей, когда они вам звонят?
 - б) Пользуетесь ли вы определителем? Бывает ли так, что удобнее увидеть фото, чем разбирать имя звонящего?
 5. Хотели бы вы иметь именно ту заставку, которая вам нравится?
 6. Может ли возникнуть необходимость запечатлеть ситуацию или вид, когда под рукой нет фотоаппарата?
- *Bluetooth-гарнитура (данная функция дает возможность говорить по телефону, используя наушники без проводов, а также осуществлять синхронизацию с компьютером без проводов и на расстоянии).*
 1. Бывает ли, что вы говорите по телефону и параллельно делаете еще что-то (ведете машину, работаете на компьютере, готовите и т.д.)?
 2. Много ли у вас в записной книжке телефона контактов? — Да. — Все ли они где-то продублированы? — Нет. — Вы хотели бы обезопасить себя на случай потери, кражи телефона и продублировать информацию из телефонной памяти в компьютере?
 3. Есть ли у вас любимые мелодии? — Да. — Вы хотели бы иметь возможность (бесплатно) скачивать их из Интернета и устанавливать в качестве звонка?
 4. Было бы вам удобно/приятно по мелодиям звонка определять, кто именно вам звонит? — Да. — Функция Bluetooth позволит скачать любимые мелодии и установить их на телефон.
 5. Нравится ли вам разнообразие? — Да. — Возможности Bluetooth позволят вам часто менять заставки и мелодии, скачивая их из Интернета.
 6. Бывает ли во время ожидания, дороги, что вы хотите почитать что-то полезное или интересное? — Да. — В телефоне есть возможность скачать из Интернета и разместить текстовый файл.

Чехол, шнурок, сумочка.

1. Может ли возникнуть ситуация, когда телефон должен быть при вас, а сумочки (дамский вариант) или барсетки при себе нет?
2. Хотели бы вы избежать риска потери телефона (особенно если телефон приобретается для ребенка)?

- *Чехол плюс сумочка (чехол более соответствует спортивному и свободному стилю одежды, сумочка — деловому).*

Чередуете ли вы деловой стиль с более свободным или спортивным?

- *Сменные панели для телефона — можно заменить панель, не меняя телефон.*

1. Нравится ли вам вносить разнообразие во внешний вид?
2. Хотите ли вы, чтобы ваш ребенок дольше воспринимал телефон как новый и не просил в ближайшее время купить другой?
3. Хотите ли вы сэкономить: чтобы при повреждениях, царапинах телефона можно было просто поменять панель, а не покупать новый телефон?

- *Брелок (для женщин).*

Всегда ли вам удобно сразу найти и вытащить из сумочки телефон?

- *Блинкер (в первую очередь для молодежи).*

Бываете ли вы на дискотеках или в других местах, где довольно шумно и вы можете не услышать звонок телефона?

- *Синхронизация с ПК— дата-кабель, ПК-порт, Bluetooth.*

1. У вас много контактов в записной книжке телефона? Вы были бы заинтересованы подстраховаться на случай утери или кражи телефона и продублировать их в компьютере?
2. Вам было бы удобно иметь дубликат своего рабочего календаря в телефоне?

3. Вам нравится возможность иметь те картинки-заставки и мелодии, которые доставляют удовольствие?
4. Вы хотели бы иметь возможность обмениваться картинками и мелодиями с друзьями?
5. Вам нравится сохранять индивидуальность, выделяться? — Да. — Согласитесь, тогда вам будет приятно иметь возможность разместить заставку, которой ни у кого нет, или оригинальную мелодию.

- *Bluetooth-адаптер и адаптер инфракрасного порта.*

Вы меняете периодически модель телефона на более новую? — Да. — В этом случае данные устройства позволят вам сэкономить, так как при смене телефона вы сможете пользоваться ими, ничего не меняя и не покупая.

- *Более дорогая и актуальная модель.*

Вы хотели бы, чтобы та модель, которую вы выберете, дольше оставалась актуальной и вам не пришлось бы в ближайшее время снова тратить деньги на покупку телефона? (Для человека, который меняет телефон на более актуальный, т. е. не из-за утери.)

- *Более «продвинутый» и дорогой телефон для подростка (покупают родители).*

1. Сейчас многие школьники сравнивают вещи, в частности мобильный телефон. Вам бы хотелось, чтобы ваш ребенок чувствовал себя в такой ситуации комфортно? — Да. — Знаете, сейчас 80% людей покупают детям телефоны с цветным дисплеем и фотокамерой.
2. Вы бы хотели, чтобы ваш сын развивал технические навыки? — Да. — Синхронизация с ПК позволит добиться этого.

- *Ударопрочный корпус.*

Вы хотели бы, чтобы телефон вашего ребенка долго прослужил и вам не пришлось снова тратить деньги в ближайшее время? Часто ли вы сами роняете телефон?

- *Престижная модель, брендовая сумочка.*

1. Является ли телефон для вас элементом делового имиджа?

2. Хотели бы вы, чтобы ваш телефон и аксессуары подчеркивали ваш имидж успешного делового человека?
- *Подставка под телефон.*
 1. Бывает ли, что телефон на столе не сразу виден, не всегда можно быстро его найти и увидеть, кто звонит?
 2. Хотели бы вы забыть о необходимости заряжать телефон (если подставка совмещена с зарядным устройством)?
 3. Бывало ли, что в автомобиле при резком повороте у вас падал телефон?
 4. Бывало ли, что телефон звонит, а дотянуться до него, ведя машину, трудно?

ЗАДАНИЕ 4. Ответьте на нижеследующие возражения клиента:

- *Сломался недавно купленный телефон.*

— У меня сломался телефон. — Я понимаю. Это очень неприятно. У вас есть возможность быстро решить вопрос. Для этого вам или любому другому человеку, которому вы можете поручить это, необходимо подъехать в официальный сервис-центр производителя (название). Там в течение одного-двух дней вам или произведут ремонт, или выдадут заключение, на основании которого вы сможете поменять телефон. (Про возврат денег по своей инициативе говорить не нужно, только если клиент спросит об этом. Если клиент настаивает на том, чтобы мы забрали телефон сами, то соглашаемся, но предупреждаем, что тогда заключение придется ждать примерно 20 дней. Аргумент: «К сожалению, сервис-центр в первую очередь обслуживает частных лиц, а не организации».)

- *Как корректно отказать в том, что мы не имеем права сделать?*

— *Примите платеж 150руб. (минимальный платеж 300руб.)*

1. Я бы хотела сделать это для вас, но, к сожалению, не имею права, система пропускает платежи только в сумме 300 руб.

2. Предложите альтернативу — карточку оплаты.

— *Мне разонравился телефон (телефон в исправном состоянии). Обменяйте его.*

Я прекрасно вас понимаю. К сожалению, по Закону о правах потребителей я не имею права это сделать: телефон, как и, например, ювелирные изделия, не подлежит возврату и обмену, если он исправен. Кстати, может быть, вас нужно проконсультировать относительно функций именно этого телефона? (Вопрос уместен в случае, если «цена вопроса» высока, т.е. покупка достаточно дорогая и клиент перспективен.)

- *Не прошел платеж, который клиент осуществил еще вчера.*

1. Мне очень неприятно, что так произошло, я прекрасно понимаю ситуацию:

- a) сейчас я попробую узнать...

- b) к сожалению, у МТС зависла система, платежи не проходят ни у кого и нигде. Нас они тоже подвели, к сожалению, в данной ситуации я на них никак повлиять не могу. (Если клиент продолжает возмущаться, то следует применить прием «заезженной пластинки», т.е. спокойно повторять в разных вариантах примерно одно и то же.)

2. В ситуациях, когда нас подводит оператор или, например, фотолаборатория, следует применить прием объединения. Это значит, что мы соглашаемся с недовольством клиента, хотели бы что-то сделать (можно иногда даже сделать вид, что звоним и требуем), но нас также подвели, и мы не можем повлиять на ситуацию.

- *Клиент хочет модель, которой нет (вообще снята с производства или отсутствует в данный момент).*

Первый шаг — уточнить: «Прочему вас заинтересовала именно эта модель?» Исходя из ответа сказать, что это очень хороший выбор, а можно рассмотреть другую модель, которая также обладает этими функциями / другими характеристиками (дизайн, престиж и др.), при этом имеет определенные преимущества, которые нужно грамотно и убедительно представить

клиенту, лучше всего в форме диалога (см. главу «Направляющие вопросы»).

- *Дорого (модель).*

Используя направляющие вопросы, можно сформировать дополнительную потребность, обосновывая таким образом дополнительную ценность.

- *Дорого (у вас в сети).*

Вспоминаем наши преимущества.

- *Почему комиссию за платежи берете?*

1. Эта услуга и нам стоит определенных затрат, которые мы должны компенсировать.
2. Ваши время и удобство, наверное, стоят денег, может, заплатить чуть больше и сэкономить время вместо того, чтобы ехать и платить без комиссии в офисах МТС.
3. В отличие от других, мы открыто говорим о комиссии, а многие просто ставят завышенный курс доллара, в итоге вы переплачиваете, но не знаете об этом.

- *Маленький ассортимент.*

Понимаю, что вам важно сделать хороший выбор. Скажите, вы ориентированы на какую-то определенную модель или хотите что-то подобрать?

— Если определенная модель — см. «замещение модели».

— Если стоит проблема выбора, то говорим о том, что у нас хорошо подобранный ассортимент наиболее удачных моделей. Задаем вопрос: «Скажите, что для вас важно при выборе телефона?»

- *Сделано в Китае (Бразилии, Венгрии, т.е. страна не вызывает доверия).*

Прекрасно понимаю, что вы хотите купить телефон качественной сборки. Процесс сборки мобильных телефонов полностью автоматизирован, т.е. ее осуществляют автоматы, а высший технический и контролирующий персонал — из страны компании-производителя. Кроме того, производитель дает одинаковую гарантию на сборку в любой стране, а это значит, что он

уверен в единых стандартах качества, иначе бы он просто терпел огромные убытки.

- *Вы не меняете телефон просто так в течение двух недель без заключения сервис-центра, а другие («Евросеть», «Связной» и пр.) это делают.*

Действительно, некоторые компании так поступают. Это значит, что сломанный телефон принимают назад, но производитель не компенсирует сети стоимость телефона. Единственный выход для них — отремонтировать телефон, упаковать и продавать как новый. А вы хотели бы, чтобы вам продали б/у телефон, к тому же отремонтированный, по цене нового?

- *Фотокамера — бессмысленно, потому что все равно некачественное изображение.*

Используем направляющие вопросы по теме «фотокамера».

- *Не нужна какая-то функция, не хочу за нее платить.*

Используем направляющие вопросы.

- *Аксессуары мне не нужны.*

Используем направляющие вопросы.

ЗАДАНИЕ 5. *Перечислен список конкурентных преимуществ в виде характеристик. Переведите их в выгоды для клиента.*

- *Весь товар сертифицирован:*
 - а) гарантия бесплатного сервиса и ремонта;
 - б) уверенность в безвредности для здоровья (контроль производства, более высокие требования к экологической безопасности);
 - в) уверенность в более высоком качестве товара, меньшей вероятности поломок (благодаря контролю качества производства, который может быть обеспечен только для сертификации товара);
 - г) уверенность в том, что вы покупаете телефон, которым до вас никто не пользовался (если в другой сети вам продают несертифицированный товар, обещая его заменить без заключения официального сервисного центра производителя, то это означает, что этот аппарат будет

отремонтирован и продан как новый, иначе фирма потерпит убытки. Следовательно, вы тоже рискуете приобрести б/у телефон после ремонта по цене нового).

- *Действует дисконтная программа.*

Начиная с первой покупки аксессуаров к телефону, приобретенному у нас, вы можете получать скидки. Также у нас есть VIP-программа (описать). Дарим дисконтную карту (некоторые розничные сети их продают).

- *Мы — официальный авторизованный дилер основных брендов.*

Это означает для вас возможность получать подарки и скидки от лучших производителей сотовых телефонов. Перечислить текущие акции.

- *Большое количество удобно расположенных офисов.*

Это означает для вас возможность совершить покупку или внести деньги на счет там, где вам удобно, т.е. сэкономить ваше время и усилия.

- *Комплекс товаров и услуг.*

Это означает для вас возможность одновременно сделать несколько дел, соответственно — экономит ваши время и усилия.

- *Комфортная обстановка.*

Вы можете выбрать телефон в спокойной обстановке, в кондиционированном помещении, удобно расположившись на стуле.

- *Возможность получить консультацию.*

Вы можете не просто совершить покупку, а получить грамотную техническую консультацию, узнать о современных функциях телефона, о том, как оптимально их использовать, а также получить совет после совершения покупки.

- *Гарантия полгода на аксессуары.*

Снижаются денежные риски для вас: вы всегда имеете возможность заменить дата-кабель и другие аксессуары в случае заводского брака.

- *Гарантия на телефоны б/у.*

Гарантия лучшей цены. Описание акции.

- */1 лет на рынке.*

Большой опыт нашего персонала, что означает более высокий уровень консультаций для вас. Кроме того, вы всегда можете быть уверены в том, что найдете нас на том же месте для решения любых возникших вопросов.

- *Имидж «интеллигентной» компании.*

Наша компания создана для людей, которые ценят уровень сервиса, надежности и консультации.

- *Форма оплаты.*

Кредитная карта, наличные, безнал — у нас возможны все эти формы оплаты, что создает для вас дополнительные удобства и дает возможность выбора.

- *Интернет-магазин.*

Экономия вашего времени и удобство.

- *Кредиты.*

Вы можете пользоваться и наслаждаться покупкой уже сейчас, внося деньги за нее постепенно.

- *Единый справочный телефон — «горячая линия».*

Вы всегда можете получить техническую консультацию, а также информацию о наличии товара, что, безусловно, удобно, экономит ваши время и усилия.

- *Локальные авторизованные сервисные центры.*

Возможность ремонта и обслуживания телефонов для региональных покупателей.

Задача 5

Компания — эксклюзивный дистрибьютор нескольких известных брендов цифровой фотоаппаратуры, для некоторых из них она является эксклюзивным поставщиком. Эти бренды имеют достаточно широкий модельный ряд, цены среднего уровня и выше, компании — специализированные владельцы брендов, т.е. фотокамеры — основной продукт, который выпускают данные производители.

Указанный товар новый для России. В Москве рынок более или менее освоен, тем не менее охвачен не полностью.

Второе направление, которым занимается компания, — это продажа MP3-плееров. Товар с точки зрения новизны находится примерно на том же уровне, что и цифровая аппаратура, однако целевая группа у него несколько другая. Модельный ряд также достаточно широкий с ценой средней и выше средней для этой товарной группы.

Третья продуктовая группа — компьютерные мыши, в том числе нового класса, беспроводные и т.д. (цена может превышать 100 долл.), джойстики, периферийные устройства, игровые приставки.

→ ЗАДАНИЯ

1. Опишите целевые группы конечных потребителей по всем трем продуктовым группам.
2. Обоснуйте стратегию дистрибуции товара, т. е. выбор розничных сетей, через которые вы будете осуществлять продвижение трех групп данной продукции (сразу оговорим, что сетей, которые специализировались бы на такой продукции, нет, но существуют специализированные сети компьютерных магазинов, поэтому следует рассматривать смежные сети или магазины, совпадающие по моменту покупки товаров).
3. Данный рынок достаточно конкурентен, дистрибьютору необходимо формировать собственную систему конкурентных преимуществ на уровне не только продукта, но и сервиса, так как по многим брендам дистрибуция не является эксклюзивной. Исходя из нескольких описанных ниже особенностей рынка и продуктовых групп, предложите систему льгот, услуг и стимулирующих условий для привлечения максимального числа эффективных дилеров.
 - Продукция является новой и незнакомой для значительного числа конечных потребителей, технически достаточно сложна, часто правильный выбор, а также выбор более дорогой модели обусловлен только пониманием технических характеристик.

- По продукции много сложных вопросов и возражений со стороны конечных потребителей, в частности, специализированный бренд (т.е. только фотоаппаратура) иногда продавать сложнее, чем широко известную марку товаров различных продуктовых групп (например, «Самсунг»). А в нашем случае бренды именно специализированные.
 - Если говорить о компьютерных аксессуарах и плеерах, то это часто импульсивная покупка.
 - Как правило, при продвижении продукции такого типа высок уровень дефицита торговых площадей.
 - Продукция дорогостоящая.
 - Если ассортимент подобран неправильно, то существует риск «зависания» товара.
 - Возможен брак производства, а также поломки по вине пользователя.
4. Продукция при правильно подобранном ассортименте отличается высокой оборачиваемостью / «уходимостью». При этом целевая группа конечных потребителей данного товара присутствует во всех крупных и средних городах. Рынок растет значительными темпами, что может быть подтверждено статистикой за прошлый год по отношению к нынешнему и маркетинговыми исследованиями в отношении будущего. Компания не дает продукцию на реализацию, однако кредитные условия таковы, что при условии грамотно подобранного ассортимента, правильного мерчандайзинга, успешной работы продавцов товар распродается задолго до наступления момента его оплаты.

Дайте оптимальные ответы на основные возражения:

- Дорого.
- Товар новый, неизвестный, технически сложный.
- Мы этим не занимаемся, нет уверенности в том, что товар будет легко продаваться и на нем можно хорошо заработать, а наша продукция уже раскручена.
- Мы работаем сболее «раскрученными», широко известными, а не со специализированными брендами.

- Нет места в торговых точках.
- Работаем с брендами менее качественными (сами это признаем), но на них можно делать больше наценку.
- Дайте товар на реализацию.
- Не сезон.
- У нас другой поставщик с ассортиментом, подобным вашему.

Придумайте наводящие вопросы, которые позволили бы продвигать именно этот продукт.

▼ Ответы к заданиям

ЗАДАНИЕ 1. *Опишите целевые группы конечных потребителей по всем трем продуктовым группам:*

- Цифровая фотоаппаратура — потребитель с достатком средним и выше среднего, ориентированный на качественные фотоаппараты или на новинки; целевая группа с невысоким уровнем дохода — это в большинстве своем технически грамотные люди, имеющие компьютер дома или на работе.
- MP3-плееры — молодежь со средним и высоким уровнем достатка, а также технически продвинутые люди 30-40 лет, любящие музыку и новинки.
- Компьютерные периферийные устройства — «фанаты» компьютерных новинок, работающие в престижных компаниях сотрудники, а также родители детей старшего дошкольного и подросткового возраста.

ЗАДАНИЕ 2. *Обоснуйте стратегию дистрибуции товара, т. е. выбор розничных сетей, через которые вы будете осуществлять продвижение трех групп данной продукции (сразу оговорим, что сетей, которые специализировались бы на такой продукции, нет, но существуют специализированные сети компьютерных магазинов, поэтому следует рассматривать смежные сети или магазины, совпадающие по моменту покупки товаров).*

- Сети бытовой и аудио- и видеотехники.
- Сотовая связь.
- Сети компьютерных магазинов.
- Крупные супермаркеты, где высокая степень диверсификации.

ЗАДАНИЕ 3. Данный рынок достаточно конкурентен, дистрибьютору необходимо формировать собственную систему конкурентных преимуществ на уровне не только продукта, но и сервиса, так как по многим брендам дистрибуция не является эксклюзивной. Исходя из нескольких описанных ниже особенностей рынка и продуктовых групп, предложите систему льгот, услуг и стимулирующих условий для привлечения максимального числа эффективных дилеров.

- *Продукция является новой и незнакомой для значительного числа конечных потребителей, технически достаточно сложна, часто правильный выбор, а также выбор более дорогой модели обусловлен только пониманием технических характеристик.*

Необходима справочная техническая информация для продавцов.

- *По продукции много сложных вопросов и возражений со стороны конечных потребителей, в частности специализированный бренд (т.е. только фотоаппаратура) иногда продавать сложнее, чем широко известную марку товаров различных продуктовых групп (например, «Самсунг»). А в нашем случае бренды именно специализированные.*

1. Обучение продавцов за счет или в самой компании.
2. Наличие разработанных стандартов для работы торгового персонала, которые включали бы в себя ответы на основные сложные вопросы и возражения конечных потребителей.

- *Если говорить о компьютерных аксессуарах и плеерах, то это часто импульсивная покупка.*

Поэтому здесь будет особенно важен грамотный мерчандайзинг и наличие POS-материалов.

- *Как правило, при продвижении продукции такого типа высок уровень дефицита торговых площадей.*

Грамотная выкладка, консультации по мерчандайзингу, возможно, наличие мерчандайзеров, которые оказывают такие услуги дилерам.

- *Продукция дорогостоящая.*

Хорошие варианты кредитования.

- *Если ассортимент подобран неправильно, то существует риск «зависания» товара.*

Наличие вариантов предложения по пробному ассортименту, возможность первого возврата или замены ассортимента.

- *Возможен брак производства, а также поломки по вине пользователя.*

Сервисный центр, который был бы авторизован производителями и осуществлял ремонт или экспертизу технически сложного товара.

ЗАДАНИЕ 4. *Продукция при правильно подобранном ассортименте отличается высокой оборачиваемостью/«уходимостью». При этом целевая группа конечных потребителей данного товара присутствует во всех крупных и средних городах. Рынок растет значительными темпами, что может быть подтверждено статистикой за прошлый год по отношению к нынешнему и маркетинговыми исследованиями в отношении будущего. Компания не дает продукцию на реализацию, однако кредитные условия таковы, что при условии грамотно подобранного ассортимента, правильного мерчандайзинга, успешной работы продавцов товар распродается задолго до наступления момента его оплаты.*

Дайте оптимальные ответы на основные возражения:

- *Дорого.*

Действительно, продукция относится к среднему и выше среднего ценовому уровню. Однако давайте обсудим, вам важна цена как таковая или продаваемость товара? Если продаваемость и прибыльность, то давайте рассмотрим конкретные цифры...

- *Товар новый, неизвестный, технически сложный.*

Действительно, для вашего города данный продукт относительно новый. Скажите, а что для вас предпочтительнее: расти и развиваться вместе с быстро растущим рынком или тратить большие деньги на конкуренцию на уже заполненном? (Далее — статистика продаваемости в аналогичных сетях и регионах.) Кроме того, согласитесь, многое зависит от качества работы продавца. Так вот, мы готовы предложить специальные материалы и обучение для вашего торгового персонала, что поможет им хорошо продавать и наш товар, и другие продукты вашего ассортимента, потому что техника продаж применима практически ко всей продукции.

- *Мы этим не занимаемся, нет уверенности в том, что товар будет легко продаваться и на нем можно хорошо заработать, а наша продукция уже раскручена.*

Действительно, важно иметь в своем ассортименте хорошо раскрученный продукт. Как вы считаете, будет ли хорошим дополнением к вашему ассортименту эксклюзивный продукт, который привлечет наиболее обеспеченных покупателей (другой вариант — быстро развивающийся продукт, за которым будущее рынка). (Далее следует конкретная маркетинговая аргументация.)

- *Мы работаем с более раскрученными, широко известными, а не со специализированными брендами.*

Действительно, многие покупатели предпочитают широко известные бренды, которые специализируются на всем — от бытовой техники до фотокамер, но маркетинговые исследования показывают, что X процентов пользователей признают именно специализированные бренды, считая, что действительно хорошим продукт может быть только при производстве ограниченного ассортимента. Давайте обсудим этот момент...

- *Нет места в торговых точках.*

Правда, место в торговом зале — на вес золота. Именно поэтому мы оказываем специализированные услуги по мерчендайзингу. К вам может приехать наш сотрудник, чтобы обсудить с вами, как с минимальными затратами на торговые площади выставить достаточный ассортимент прибыльного и высоколиквидного товара.

- *Работаем с брендами менее качественными (сами это признаем), но на них можно делать больше наценку.*

Конечно, есть немало производителей, чья продукция значительно дешевле, и это позволяет вам делать больше наценку. Скажите, пожалуйста, каков процент возвратов? Ведь эта продукция не сертифицирована, следовательно, возврат бракованного товара компенсируется покупателю за ваш счет, а не за счет производителя (вопрос, ответ на который абсолютно очевиден)? Давайте посчитаем...

- *Дайте товар на реализацию.*

Скажите, вам понравился бы вариант, более выгодный, чем реализация? Тогда давайте обсудим наши условия: соотношение срока кредита и «уходимости» товара таково, что вы сможете полтора-два раза обернуть ваши средства. Согласитесь, это лучше, чем реализация, когда вам нужно возвращать деньги сразу же после продажи товара.

- *Не сезон.*

Действительно, есть некоторое влияние сезонности. Скажите, а вы замечали за собой, что обращаете внимание на ассортимент даже вне сезона? Так вот, исходя из этого следует оставлять товар, может быть, минимальной линейки, даже на период не слишком активного спроса, чтобы покупатель отождествлял вашу сеть с этим товаром.

Согласитесь, зимой тоже ездят в отпуска (т.е. могут купить фотоаппарат), а летом у детей бывают дни рождения (могут купить игровую приставку). Кстати, вы много видели людей, которые бы уезжали в отпуск на все лето (компьютерная периферия)?

- *У нас другой поставщик с ассортиментом, подобным вашему.*

Давайте обсудим, что бы вы хотели улучшить в условиях поставщика. Далее следуют наводящие вопросы с учетом наших преимуществ.

ЗАДАНИЕ 5. *Придумайте наводящие вопросы, которые позволили бы продвигать именно этот продукт:*

1. Вы замечали, что человек, который покупает фотокамеру, рано или поздно приобретает аксессуары к ней, такие как чехлы, карты памяти?
2. Бывает ли так, что спрос огромный, а товара нет?
3. Вы обращали внимание, что когда вы выставляете новый бренд на витрину, возрастает спрос на весь ассортимент данной продукции? А если это еще и качественный и всемирно известный бренд?
4. Вы хотите, чтобы у вас продолжали покупать цифровую аппаратуру и при этом делали сопутствующие покупки?
5. Вы замечали, что многие делают импульсивные покупки? У нас есть продукция, о покупке которой решение принимается мгновенно. Это USB flashdrive.
6. Вы обращали внимание, что спрос на фотоаппараты резко возрастает в июле?
7. Вы обратили внимание, что фотоаппараты перестали быть престижным товаром и перешли в товары потребительского спроса?
8. А вы замечали, что при покупке новых моделей телефона покупатели интересуются возможностью приобрести дополнительные интерфейсные карты? (Вы хотите иметь дополнительные аргументы для продажи дорогих моделей телефонов?)
9. Обращали ли вы внимание на то, что покупатели, приходящие в ваш магазин (бытовой техники), задают вопросы о возможности приобретения у вас не свойственных ассортименту продуктов?
10. Вы в курсе, что появляется все больше супер- и гипермаркетов, т. е. люди хотят делать как можно больше покупок в одном месте?
11. Бывало ли так, что вы хотели расширить свой ассортимент, а места нет?
12. Возникала ли у вас мысль увеличить прибыльность?
13. А может ли быть, что пришло лето, а у вас: продажи «встали»; нет товара; единственный поставщик?

14. Сумки для фотоаппаратуры имеют оборачиваемость две недели, вы согласны? А вы хотели бы получить их на условиях более выгодных, чем реализация?
15. Вам интересна реализация? А если предложение будет еще более выгодным, чем приобретение товара на условии реализации? Вы согласны, что если оборачиваемость товара составляет месяц, то беспроцентный кредит на два месяца позволит вам обернуть деньги дважды?
16. Вам хотелось бы привлечь наиболее обеспеченных покупателей?
17. Вы замечали, что многие при покупке дорогого компьютера хотели бы иметь возможность нестандартной комплектации?
18. Вы заметили, что при торговле китайскими плеерами много возвратов?
19. А вы сами (если речь идет о владельце или высокой должности контактного лица) хотели бы купить лучшее?
20. Как вы считаете, тот, кто покупает престижную и дорогую модель сотового телефона, скорее заинтересуется дорогим и стильным плеером, чем простым и дешевым?
21. Вам важно удержать как можно больший процент зашедших к вам покупателей (при продвижении ассортимента разного ценового уровня)?
22. Вы согласны, что покупатель возвращается в магазин за чем-то определенным, если он помнит, что видел здесь нужный товар? (Оставить ассортимент компьютерной периферии на лето.)
23. Как вы считаете, летом делают детям подарки?
24. Как вы думаете, вашему руководству понравится, если в ассортименте появятся более прибыльные позиции?
25. Вы замечали, что качество работы продавца влияет на объем продаж?
26. Вы обращали внимание, что товар, представленный в большем ассортименте, больше привлекает внимание?

Задача б

Компания занимается размещением платной рекламы в справочниках и справочной системе в Интернете.

Продажи осуществляются по следующей схеме: сотрудник колл-центра (центр телефонных продаж) делает «холодный» звонок (так принято называть звонки с целью продажи без предварительной договоренности или рекомендации), задачи которого — предварительное ориентирование клиента и последующая встреча.

Продажа продукта по телефону не осуществляется. Далее к клиенту, с которым достигнута предварительная договоренность о встрече, едет консультант по продажам рекламных площадей.

Компания имеет такое преимущество, как раскрученный, хорошо известный бренд, справочное издание существует длительное время, хорошо узнаваемо. Вместе с тем конкуренция в этой сфере услуг велика, что обусловлено наличием других не менее известных справочников.

Кроме того, многие компании часто скептически относятся к рекламе в справочниках, предпочитая давать рекламу в профильных изданиях, отраслевых справочниках и в изданиях типа «Товары и цены». Нужно сказать, что для многих видов бизнеса реклама в справочнике неэффективна, но имеет имиджевое значение, поскольку такой справочник есть практически в каждом офисе. Многие люди имеют подобные издания дома.

Если говорить о справочной поисковой системе в Интернете, то нужно отметить, что она становится все более популярной вследствие роста числа компьютерных пользователей, а также четкой структурированности по отраслям. Однако нередко встречается возражение со стороны потенциальных клиентов: «У нас есть собственный сайт, и на него легко выйти в поисковых системах».

И реклама в справочном издании, и размещение в поисковой системе предполагают большую вариативность как с точки зрения престижности размещения и объема включаемой информации, так и с точки зрения ценового диапазона.

→ ЗАДАНИЯ**ЕЗИЮЖИ**

1. Определите и обоснуйте, для каких компаний (по типу бизнеса) реклама в справочнике будет эффективна с точки зрения привлечения клиентов, а для каких может играть только имиджевую роль.
2. Сформулируйте основные возражения, с которыми могут столкнуться сотрудники колл-центра и консультанты по рекламе. Какие из этих возражений будут одинаковыми, а в чем будет отличие и почему? Сверьте данные возражения с реальными (ответ дан в конце упражнения).
3. Дайте ответы на реальные возражения, используя универсальный алгоритм работы с возражениями, а также те аргументы, которые наиболее уместны применительно к рекламе в справочном издании и в Интернете.
4. Постарайтесь найти максимальное количество типов клиентов с точки зрения их должности в компании и опишите специфику их потребностей и мотивов. В чем будет различие в стратегиях убеждения разных контактных лиц?
5. Придумайте как можно больше направляющих вопросов, которые могут помочь создать реальные дополнительные потребности и убедить потенциальных клиентов. Сформулируйте как можно больше альтернативных и других выгодных вопросов.
6. Включите фантазию и придумайте как можно больше выгод и характеристик для посредников, которые бы соответствовали имеющейся у вас информации.
7. Создайте стратегию упреждения возражения «У вас значительно дороже, чем у других» на основании той информации, которая приведена ниже:
 - а) у нас больше известность, тиражи в два раза больше;
 - б) мы лауреаты национальных премий;
 - в) у нас лучше полиграфия;
 - г) мы существуем дольше;
 - д) посещаемость нашего сайта в Интернете выше в 2,5 раза;
 - е) цена нашего справочника выше примерно на 30%.

▼ Ответы к заданиям

ЗАДАНИЕ 1. *Определите и обоснуйте, для каких компаний (по типу бизнеса) реклама в справочнике будет эффективна с точки зрения привлечения клиентов, а для каких может играть только имиджевую роль.*

Привлечение клиентов

Основной критерий заключается в том, что человек знает, какой товар (услугу) или бренд он ищет, но хочет получить точный адрес:

- розничные сети с раскрученным брендом или редко встречающимися товарами;
- общеизвестные и распространенные услуги и товары широкого спроса;
- все, что касается сферы быта и офисного снабжения;
- услуги по обучению;
- новая компания, заинтересованная в максимальном информировании о себе.

Имиджевая реклама

- оптовый сбыт;
- компании с известным брендом, но без широкой сети сбыта;
- новые компании;
- компании, позиционирующие себя как лидеров рынка.

ЗАДАНИЕ 2. *Сформулируйте основные возражения, с которыми могут столкнуться сотрудники колл-центра и консультанты по рекламе? Какие из этих возражений будут одинаковыми, а в чем будет отличие и почему? Сверьте данные возражения с реальными.*

- Не верим в эффективность рекламы в справочнике.
- Не удовлетворены результатом.
- Есть свой сайт.
- Дорого.
- Уже исчерпали свой рекламный бюджет.
- У нас все хорошо и без рекламы.
- Ссылка на политику компании (не даем рекламу вообще или в справочниках в частности).

ЗАДАНИЕ 3. *Дайте ответы на реальные возражения, используя универсальный алгоритм работы с возражениями, а также те аргументы, которые наиболее уместны применительно к рекламе в справочном издании и в Интернете.*

- *Не верим в эффективность рекламы в справочнике (не было опыта).*

Действительно, для разных компаний эффективны различные носители информации. Однако, как вы считаете, успешный отраслевой опыт имеет значение? Если вы согласны с тем, что данный вид рекламы эффективен в аналогичных вашему видах бизнеса, то ознакомьтесь с успешным опытом компаний вашей отрасли, которые размещают свои модули у нас в течение 2-4 лет. Согласитесь, если они продолжают рекламировать свои услуги и товары с нашей помощью, значит, ощущают реальную отдачу от этого.

- *Не удовлетворены результатом.*

Нам очень важно ваше мнение. Давайте обсудим, где и как вы давали рекламу?

1. В другом издании.

Рассказываем о наших конкурентных преимуществах как аргументах в пользу сотрудничества с нами.

2. Размещал у нас.

Задаем вопрос, отслеживалась ли и каким способом эффективность рекламы.

- а) если не отслеживалась, то приводим статистику по отрасли, аргумент: «Вы не увидели эффективности рекламы только потому, что никто системно ее не отслеживал, в ином случае вы смогли бы, как и ваши коллеги по отрасли, убедиться в отдаче именно от этой публикации»;
- б) если отслеживалась, в этом случае два аргумента:
 - был неудачный, неоптимальный пакет (слишком большой, маленький, неудачная рубрика);
 - оптимальный пакет (в этом случае стоит делать упор на имиджевый характер рекламы как оптимальный именно для этого клиента).

- *Есть свой сайт.*

Это замечательно, что у вас есть свой сайт. Скажите, пожалуйста, вы хотите, чтобы он стал более посещаемым? Как вы его продвигаете? Хотите ли вы сделать свой сайт инструментом привлечения клиентов?

Согласны ли вы, что сейчас многие ищут информацию именно в Интернете? Средняя посещаемость нашего сайта около 100 тыс. просмотров. Вы хотите, чтобы о вас могли узнать многие потенциальные клиенты?

- *Дорого.*

Действительно, важно выбрать оптимальный вариант по цене. Скажите, вам важна только цена как таковая или отдача тоже? Важно ли вам, чтобы объявление о вас выглядело как реклама процветающей компании? Мы можем подобрать вам оптимальный вариант, ведь разброс цен у нас от 70 долларов до нескольких тысяч в зависимости от вашего запроса. Именно для того, чтобы подобрать вариант, оптимальный для вас, и следует назначить встречу с нашим консультантом по рекламе.

- *Уже исчерпали свой рекламный бюджет.*

Понимаю. Скажите, пожалуйста, а вы принимаете решения по формированию бюджета? (Если да, то мы можем попытаться уговорить его выделить на рекламу некоторые средства из бюджета. Если бюджет уже утвержден, то следует уточнить, когда можно будет вернуться к этому вопросу.)

- *У нас все хорошо и без рекламы.*

Действительно, так часто бывает. Скажите, пожалуйста, если не так важно привлечение клиентов, то, наверное, имеет значение формирование позитивного имиджа. (Далее — ссылки на позитивный опыт имиджевого размещения лидеров аналогичной отрасли.)

- *Ссылка на политику компании (не даем рекламу вообще или в справочниках, в частности).*

Скажите, а политику определяете лично вы? (Если да, то делаем попытку убедить (рассмотрено в направляющих вопросах и в работе с другими возражениями). Если нет, то уточняем, кто принимает решения такого уровня. Если это политика компа-

нии на данный момент, то следует уточнить, когда мы сможем вернуться к этому вопросу.)

ЗАДАНИЕ 4. *Постарайтесь найти максимальное количество типов клиентов с точки зрения их должности в компании и опишите специфику их потребностей и мотивов. В чем будет различие в стратегиях убеждения разных контактных лиц?*

- собственники бизнеса,
- первые и вторые лица в компании (наемные сотрудники),
- руководитель рекламного отдела / менеджер по рекламе,
- секретарь, случайный сотрудник.

Описывая мотивы и соответственно стратегии убеждения, нужно исходить из заинтересованности работника в эффективности бизнеса в целом, степени профессионализма в данном вопросе, а также предыдущего опыта.

ЗАДАНИЕ 5. *Придумайте как можно больше направляющих вопросов, которые могут помочь создать реальные дополнительные потребности и убедить потенциальных клиентов. Сформулируйте как можно больше альтернативных и других выгодных вопросов.*

1. Вы хотели бы получить максимум информации или информацию по какому-то определенному проекту (печатное издание или сайт)?
2. Вас интересуют фиксированные цены по прайс-листу или «пакетные» варианты со скидкой?
3. Вы работаете с оптовыми компаниями или торгуете в розницу?
4. Вас интересует размещение информации в минимальном объеме или более развернутое?
5. Вам важно только присутствие в справочнике и Интернете или получение отдачи от рекламы?
6. Как часто вы планируете свой бюджет?
7. Вас интересуют, как ваши конкуренты заявляют о себе?
8. Когда бы я мог позвонить вам по данному вопросу: завтра или послезавтра?

9. Вам интересна статистика по вашему направлению?
10. Вам интересна долгосрочная реклама?
11. Вам интересна имиджевая реклама или же вам нужны дополнительные клиенты?
12. Когда (в каком месяце) размещение рекламы будет актуально для вас?
13. Ваш рекламный бюджет формируется в конце этого года или в начале следующего?
14. Вы могли бы принять нашего менеджера в четверг или в среду, в первой или второй половине дня?
15. Вы являетесь производителями или продавцами?
16. Ваша компания работает по Москве или еще и с регионами?
17. Вас заинтересует реклама в специальном или справочном издании?
18. Вас больше интересует размещение в Интернете или печатных изданиях?
19. Вы согласны, что наше издание является известным?
20. Вы хотите сэкономить ваше время за счет того, что модуль будет сделан нашими специалистами?
21. Вам важна только стоимость рекламы или отдача от нее?
22. Вы согласны, что, размещая целый информационный блок, будете выглядеть более выигрышно по сравнению с конкурентами?
23. Вы предпочитаете размещение строчной информации или блочной?
24. Вас интересует комплексное размещение или размещение только в книге или в Интернете?
25. Вы согласны, что, давая годовую информацию, вы подчеркиваете стабильность своей деятельности на рынке?
26. Вы согласны, что, размещая рекламу у нас и в другом издании, вы охватываете аудиторию двух изданий?
27. Вы согласны, что многие люди сейчас предпочитают искать информацию в Интернете?

28. Вы ранее размещали рекламу в Интернете/справочнике?
29. Вы предпочитаете разместить строчную рекламу или модульную?
30. Вы желаете, чтобы название вашей компании было размещено в алфавитном порядке либо в начале рубрики, что привлекает к вам больше клиентов?
31. Вы предпочитаете размещать информацию в одной рубрике или в нескольких?
32. Вы согласны, что для привлечения значительного количества разных клиентов нужно разместить рекламу в нескольких рубриках, так как люди могут искать вас в разных разделах?
33. Правильно ли я поняла, что вы нуждаетесь в новых клиентах?
34. Вы пользуетесь справочником ровно год или дольше (это почти всегда так)? Вы согласны, что информация в справочнике «работает» больше года?
35. Какое, на ваш взгляд, размещение в справочнике дало бы о вас более полную информацию?
36. Согласитесь, что расширенная информация привлекает к себе внимание в первую очередь?

ЗАДАНИЕ 6. Включите фантазию и придумайте как можно больше выгод и характеристик для посредников, которые бы ответствовали имеющейся у вас информации.

Я думаю, что вы сами успешно справились с этим заданием.

ЗАДАНИЕ 7. Создайте стратегию упреждения возражения «У вас значительно дороже, чем у других» на основании той информации, которая приведена ниже:

- а) у нас больше известность, тиражи в два раза больше;*
- б) мы лауреаты национальных премий;*
- в) у нас лучше полиграфия;*
- г) мы суц ест вуем дол ь ш е;*
- д) посещаемость нашего сайта в Интернете выше в 2,5 раза;*
- е) цена нашего справочника выше примерно на 30%.*

Вы знаете, когда люди принимают решение, в каком справочном издании лучше разместить информацию, они руководствуются в первую очередь двумя соображениями: первое — эффективность (привлечение клиентов), второе — формирование в глазах потребителей имиджа компании. Как вы считаете, может ли охват аудитории повлиять на привлечение большего числа клиентов? Наверное, да. Так вот, у нас тираж, а следовательно, и охват в два раза больше, чем у остальных изданий. Согласитесь, что национальные премии, информация о которых присутствует во всех наших изданиях, повышают престижность размещенной рекламы и позитивно влияют на формирование вашего имиджа в глазах клиентов. Вы замечали, что поисковые системы и сайты имеют разную посещаемость? Так вот, посещаемость у нас в 2,5 раза выше, т.е., платя всего на 30% больше, вы сможете получить в 2,5 раза шире охват аудитории потенциальных клиентов. Кроме того, сравните полиграфию, чтобы убедиться, в каком издании ваша реклама будет смотреться лучше.

Задача 7

Компания — производитель контактных линз высокого качества. Цены — верхняя часть среднего сегмента, ассортимент достаточно широк, опишем его следующим образом:

- Традиционные двухнедельные контактные линзы.
- Двухнедельные контактные линзы с высоким влагосодержанием и воздухопроницаемостью, что позволяет их носить в течение дня без эффекта усталости и покраснения глаз. Эти линзы более полезны, если человек длительное время находится в помещении с сухим, кондиционированным воздухом.
- Однодневные линзы. У них есть два ключевых преимущества: во-первых, они не требуют ухода, во-вторых, эти линзы более полезны, так как на них не скапливаются отложения.

Основные конкуренты:

- Очки. Можно перевести человека с очков на линзы в полном объеме, а можно убедить его чередовать их в зависимости от ситуации, удобства и смены имиджа.
- Линзы длительного ношения (3, 6 месяцев, год). Они менее комфортны, особенно в конце периода ношения, а также менее полезны и комфортны для глаз.

Целевая группа широка, однако часто возникают сомнения, если речь идет о линзах для детей и подростков: смогут ли правильно ухаживать, не вредно ли для здоровья.

Компания реализует товар в розницу конечным потребителям.

→ ЗАДАНИЯ

1. Сформулируйте как можно больше направляющих вопросов по следующей тематике:
 - Перевод с очков на линзы.
 - Линзы для подростка/ребенка.
 - Перевод с линз длительного ношения на традиционные двухнедельные.
 - Перевод с традиционных двухнедельных на улучшенные.
 - Перевод или как дополнительный продукт — однодневные линзы.
2. Ответьте на следующие возражения:
 - Покупка в Интернете (там немного дешевле).
 - Сомневаюсь, смогу ли привыкнуть.
 - Дорого.
 - А не вредно ли это для глаз?
 - Пользуюсь линзами (линзы устаревшие), мне в свое время их врач рекомендовал. Зачем же переходить на другие? (Возражение в ситуации, когда мы переводим клиента в порядке плановой замены на более «продвинутые» линзы.)

ЗАДАНИЕ 1. *Сформулируйте как можно больше направляющих вопросов по следующей тематике:*

- *Пользователь очков — сформировать потребность в использовании линз и очков или в переходе на линзы.*
 1. Бывали ли ситуации, когда очки вам мешали?
 2. Водите ли вы машину? — Если ответ положительный, то задаем вопрос: «А вы замечали, как важно боковое (периферическое зрение) при вождении по городу? Так вот, очки не обеспечивают восприятие объектов, не фиксируемых взглядом».
 3. Сталкивались ли вы с тем, что при входе в помещение с мороза очки запотевают?
 4. Вы занимаетесь спортом, плаваете, ведете активный образ жизни?
 5. Хочется ли вам сменить имидж, выглядеть по-другому?
 6. Как вы считаете, ко всем ли стилям одежды идеально подходят очки?
 7. Вам хотелось бы носить любые солнцезащитные очки, которые понравились?
 8. Удобно ли вам летом находиться на ярком солнце в очках без защиты от солнца?
 9. Удобно ли находиться в помещении в очках с затемненными стеклами?
- *Линзы для подростка (если это не связано со специфическими медицинскими показаниями).*
 1. Вы помните, как в школе дети иногда обидно обзывают ребят в очках?
 2. Вы хотели бы, чтобы у вашего сына/дочери не возникло комплексов?
 3. Ваш ребенок ведет активный образ жизни, бегает, играет?
 4. Может ли в школе произойти драка или возникнуть ситуация, когда кто-нибудь толкнет вашего ребенка?
 5. Как вы думаете, мешают ли очки на уроках физкультуры?
 6. Вы хотели бы приучать вашего ребенка к порядку и уходу за собой?

7. Трудно привыкать? А сразу ли ваш ребенок научился чистить зубы (ходить на горшок, одеваться самостоятельно)?
 8. Вы бы хотели, чтобы ваш ребенок видел так же хорошо, как и дети, не нуждающиеся в очках?
- *Линзы двухнедельные вместо годичных, полугодовых, трехмесячных.*
 1. Бывает ли так, что вы носите линзы дольше 8 часов?
 2. Были ли случаи, когда глаза к вечеру уставали, краснели?
 3. Вы замечали разницу в ощущениях и комфорте глаз в первый месяц ношения линзы и последний?
 4. Всегда ли вам удобно чистить линзы?
 5. Можете ли вы на отдыхе или в другой ситуации потирать линзу?
 6. Как вы думаете, плотность линзы мешает глазам «дышать»?
 7. Хотели бы вы носить линзы, которые были лучшими не пять лет назад, а являются первоклассными сейчас?
 8. Знаете ли вы, что 93% людей, которые попробовали надеть двухнедельные линзы после полугодовых, продолжают их носить постоянно? Как вы считаете, о чем это свидетельствует?
 9. Хотели бы вы сэкономить время и деньги на уходе за линзами?
 10. Важно ли вам убедиться в качестве разных линз самому? Тогда попробуйте один раз и решите сами.
 - *Однодневные линзы.*
 1. Бывало ли так, что вы вечером устали и вам не хотелось ухаживать за линзами?
 2. Совершаете ли вы поездки на большие расстояния? Было бы удобнее не возить с собой раствор и контейнеры?
 3. Вы плаваете в бассейне? Согласитесь, в такой ситуации гораздо безопаснее одноразовые линзы: не страшно будет потерять или испортить.

4. Вы замечали, что все-таки есть разница в ощущениях в первый день ношения и последний? Если да, то согласитесь, постоянный комфорт очень важен.
 5. Вам важно здоровье ваших глаз? Вы хотели бы носить самые безопасные линзы?
 6. Вы задумывались над тем, что при любом уходе на линзах накапливаются отложения, что вредно для глаз?
 7. Бывает ли у вас аллергия на цветение, пух?
 8. Бываете ли вы в пыльных, прокуренных помещениях? (Для молодежи: «Вы ходите иногда в ночные клубы?» Для женщин: «Пользуетесь ли вы лаком для волос, другими спреями?») В этом случае однодневные линзы — самый надежный и безопасный для здоровья глаз вариант, кроме того, можно не бояться испортить линзы в самом начале их ношения.
 9. Хотели бы вы, чтобы глаз «дышал» и меньше уставал? Согласитесь, чем тоньше линза, тем комфортнее глазам.
 10. Вы впервые начинаете пользоваться линзами. Когда человек учится вставлять линзы, больше рисков потерять или порвать, вы согласны? Можно обезопасить себя от этого, купив однодневные линзы.
 11. Хотели бы вы сэкономить время и деньги на уходе за линзами?
- *Двухнедельные улучшенные линзы.*
 1. Бывают ли ситуации, когда вы вынуждены некоторое время дремать или спать в линзах?
 2. Ощущали ли сухость в глазах в конце дня?
 3. Бывают ли дни, когда вам необходимо носить линзы долго, более 12-14 часов?
 4. Бываете ли вы в кондиционированных помещениях?
 5. Хотели бы вы легко вставлять линзу, благодаря ее удобной форме и материалу?
 6. Вам важно чувствовать себя хорошо и видеть в конце дня так же четко и ясно, как и в начале?
 7. Хотели бы вы носить более полезные для глаз линзы?

8. Вам важно осознавать, что вы пользуетесь действительно последним и наилучшим вариантом линз?

ЗАДАНИЕ 2. *Ответьте на следующие возражения:*

- *Покупка в Интернете.*

Да, действительно можно заказать линзы и таким образом. Но в этом случае вы не можете постоянно наблюдаться у врача, следя за состоянием здоровья ваших глаз, а это необходимо. Мы рекомендуем вам хорошие линзы, но нужно учитывать, насколько они подходят именно вам, правильно ли вы ими пользуетесь, ухаживаете за ними. Для этого необходимо периодически, а не один раз при подборе линз консультироваться с офтальмологом, что вы и можете у нас делать. Кроме того, сейчас технологии развиваются быстро, поэтому каждые несколько месяцев появляются новые линзы, которые могут быть оптимальными именно для вас. И только врач-офтальмолог может их грамотно порекомендовать, при покупках через Интернет такой возможности у вас нет.

Еще два важных момента. Первый — при покупке через Интернет больше риск получить некачественный товар, потому что интернет-компании контролируют гораздо меньше, чем обычные торговые сети. Второй — если линзы имеют брак или у вас ухудшилось или улучшилось зрение, то при покупке в магазине оптики вы можете обменять линзы, а при заказе через Интернет этого сделать нельзя.

Подумайте, стоят ли все эти риски и упущенные возможности маленькой экономии?

- *Дорого.*

Да, действительно, цена — это важный момент. Согласитесь, что ваше здоровье и комфорт тоже имеют значение. Далее следуют направляющие вопросы.

- *Сомневаюсь, смогу ли привыкнуть.*

Понимаю, это важный момент.

Для женщин, пользующихся косметикой: «Скажите, а когда вы начинали делать макияж, сразу делали это уверенно? Вряд ли.

А сейчас делаете автоматически? То же самое происходит и при пользовании линзами».

Скажите, а вас убедит то, что линзами пользуются даже дети и подростки, надевая их самостоятельно?

Вы знаете, именно для того, чтобы привыкание прошло легче, я вам расскажу и покажу, как это делается, а потом вы попробуете сделать это самостоятельно.

Кстати, может быть, следует попробовать однодневные линзы? Меньше рисков и легче привыкание.

- *А не вредно ли это для глаз?*

Действительно, это самый важный вопрос. Так вот, линзы — самый здоровый вариант коррекции зрения, при условии, конечно, правильного ношения и ухода.

- *Пользуюсь линзами (линзы устаревшие), мне в свое время их врач рекомендовал. Зачем же переходить на другие? (Возражение в ситуации, когда мы переводим клиента в порядке плановой замены на более «продвинутое» линзы.)*

Действительно, ваш врач порекомендовал вам хорошие линзы. А когда это было?

- а) Если давно: «Да, это были не просто хорошие, а лучшие линзы на тот момент. Но время идет, технологии развиваются. Вы ведь, наверное, хотели бы пользоваться линзами, которые лучшие сейчас, а не пять лет назад. Это как с компьютерами: раньше он считался хорошим, но сейчас есть гораздо лучше, с большими возможностями».
- б) Если относительно недавно: «Да, это была неплохая рекомендация. Но знаете, сейчас уже появился вариант гораздо лучше. (Далее с помощью направляющих вопросов и связки «характеристика — выгода» мы формируем потребность в новом продукте более высокого уровня.)

ЗАДАЧКИ ИЗ БИЗНЕСА

В бизнесе, как и в жизни, происходит много интересного. Ситуации, рассмотренные здесь, происходили в действительности: одни совсем недавно, другие — много лет назад. Именно они и положены в основу задач, которые приведены ниже. Постарайтесь найти как можно больше ответов на вопросы, стоящие в каждой задаче. В конце раздела предложены готовые решения, которые разделены на две категории: те, что были приняты в реальной жизни, и те, что возможны по мнению автора.

1. Компания является производителем и продает молдавские сухие вина. Ценовая категория — средняя, стоимость одной бутылки 60 рублей. В определенный момент времени происходит повышение цены примерно на 10 рублей. Все остальные аспекты неизменны. При этом в розничных сетях объем продаж (в единицах продукции) растет примерно на 15%. Дайте как можно более подробное объяснение, почему это происходит.
2. Статистические исследования, проведенные в нескольких европейских странах, в том числе и у нас, показали, что именно в России самый высокий процент изготовления мебели на заказ. Как вы можете это объяснить и какие выводы следуют из этого факта?
3. Одна из компаний — дистрибьюторов бытовой техники начала активный выход в регионы. Для небольших городов она выбрала из своего ассортимента для продвижения продукцию среднего ценового уровня. Продаж практически не было. Почему?

4. Компания — дистрибьютор декоративной косметики и делает ставку на компактную пудру и тушь классического цвета. Косметическая продукция, такая как накладные ресницы, ногти и клей для них, тушь нестандартных цветов и т.д., составляет меньший объем продаж. Компания меняет свой подход к мерчандайзингу, наиболее выигрышные места отводит под свои основные продукты, другие же выкладывает по остаточному принципу. При этом объем продаж продуктов, на которые компания делает ставку, вырастает несущественно, а по остальным позициям — падает. Объясните причины происходящего.
5. Компания продает приправы. Несмотря на удачную выкладку, продажи незначительны. В целях их увеличения компания выпускает определенное количество POS-материалов, которые содержат информацию о продукте. Объем продаж существенно возрастает. Какую информацию содержали POS-материалы? Почему именно этот фактор повлиял на продажи? Какой глобальный вывод можно сделать из данного факта?
6. Компания продает инсектициды — средства борьбы с комарами. Товар имеет ярко выраженную сезонность, пик активных продаж и, соответственно, загрузки персонала отдела продаж приходится на лето. Какие товарные группы вы бы предложили включить в ассортимент этой компании, чтобы сделать объемы продаж и загрузку сотрудников равномерной в течение года? Обоснуйте.
7. Компания продает в розницу аксессуары для компьютеров, в частности игровые приставки. В начале июня многие розничные сети отказываются брать товар на реализацию, объясняя это летним падением спроса: люди отправляются в отпуск, дети находятся на дачах и в лагерях и т.д. Приведите аргументы, обосновывающие необходимость наличия этого товара в торговых сетях в летний период.
8. Производитель мороженого, осуществляющий продвижение в сети супермаркетов, сталкивается с тем, что его ассортимент в малопорционных упаковках в местах импульсивного спроса в холодное время года плохо продается.

- Предложите решения по ассортименту и мерчандайзингу, которые могли бы поправить эту ситуацию. Обоснуйте.
9. Летом в небольших продуктовых магазинах лучше продается вода (минеральная и со вкусовыми добавками) в пол-литровых бутылках или меньше. Какой вариант будет приносить прибыль в холодное время года и почему?
 10. Производитель выпускает вино в бутылках емкостью 0,25 литра. Предложите максимальное количество вариантов мест для его продажи и обоснуйте свой выбор.
 11. Компания оказывает услуги складирования. Клиенту предлагаются в аренду складские площади с предоставлением обслуживающего персонала. Ответственность за выплату зарплаты персоналу и соблюдение договорных отношений и законодательства полностью лежит на логистической компании. Как правило, большинство клиентов предпочитали ограничиваться арендой складских площадей и нанимать персонал самостоятельно, мотивируя это тем, что лизинг персонала обходится дорого. В определенный период времени спрос на аренду плюс лизинг персонала резко возрос. Как вы считаете, с чем это может быть связано?
 12. В 1930-е годы один из крупнейших производителей табачных изделий сделал неэтичный, но чрезвычайно эффективный маркетинговый ход, который позволил увеличить объем продаж примерно на 70%. Какие это были действия?
 13. Компания, осуществляющая производство и продвижение безалкогольных напитков, внесла изменения в фасовку своего продукта и, соответственно, в его цену, что привело к резкому скачку объема продаж. Что было сделано? Обоснуйте.
 14. Кому может быть в первую очередь выгоден запрет на употребление пива в общественных местах? Предложите как можно больше вариантов ответа.
 15. Стратегией убеждения клиентов — руководителей технических служб крупных промышленных предприятий была избрана статистическая аргументация и ссылки на успешный опыт использования оборудования теми, у кого оно уже прошло апробацию. Однако сотрудники отдела про-

даж часто сталкивались с агрессивной реакцией наподобие «почему вы меня учите» или «почему вы приводите мне в пример Ивана Ивановича, у меня своя голова есть». Как вы считаете, в чем была основная ошибка при выборе стратегии убеждения и с какой особенностью представителей целевой группы она связана?

16. Крупная компания-производитель предложила одному из своих крупнейших дистрибьюторов значительно более выгодную для него систему скидок, однако менеджер по работе с ключевыми клиентами неожиданно для себя столкнулся с возражением: «Не хочу ничего менять». Несмотря на очевидную выгоду нового предложения, пришлось приложить массу усилий для того, чтобы дистрибьютор дал согласие. Найдите возможные причины такого поведения клиента.
17. Одна из крупнейших торговых сетей парфюмерно-косметической продукции длительное время придерживалась определенной кадровой стратегии: в точке продаж обязательно должны были присутствовать продавцы-консультанты 20-25 лет и 40-45 лет. Постарайтесь оценить, насколько правильной была такая политика, и аргументировать свое мнение.
18. Некоторые мировые компании, которые работают преимущественно по принципу сетевого маркетинга, в России стали больше развивать обычные розничные продажи. Как бы вы оценили такой подход и объяснили его причины?
19. Компания является производителем и осуществляет продвижение шоколадных конфет средней ценовой категории. Важен тот факт, что есть упаковки большого размера, средней «граммовки» (на сленге кондитеров означает вес содержимого коробки в граммах. — *Прим. авт.*) и более высокой цены и упаковки среднего размера, средней «граммовки» и меньшей цены. Таким образом, при одинаковом весе потребитель, по сути, платит больше или меньше в зависимости от размера коробки. Интересно, что в одних районах города продавался преимущественно первый вариант упаковки, а в других — второй (мы помним, что реальное количество конфет там и там одинаковое). Как вы объясните этот факт?

20. Несколько лет назад компания, которая решила вывести на рынок новый тип снеков к пиву, добилась резкого прорыва в продажах благодаря использованию одного из приемов мерчандайзинга. Что это за прием? Приведите как можно больше обоснований того, почему он сработал.

▼ Варианты ответов

1. *Компания является производителем и продвигает на рынок молдавские сухие вина. Ценовая категория — средняя, стоимость одной бутылки 60 рублей. В определенный момент времени происходит повышение цены примерно на 10 рублей. Все остальные аспекты неизменны. При этом в розничных сетях объем продаж (в единицах продукции) растет примерно на 15%. Дайте как можно более подробное объяснение, почему это происходит.*

Данная ситуация обусловлена тем, что покупатели средней и выше среднего ценовой группы (а сухие вина в нашей стране традиционно относятся именно к этой категории), если не являются знатоками вин, то привыкают соотносить цену с уровнем качества напрямую. Таким образом, повышение цен привело к тому, что покупатели стали воспринимать вино как более качественное и охотнее его покупать.

2. *Статистические исследования, проведенные в нескольких европейских странах, в том числе в нашей стране, показали, что именно в России самый высокий процент изготовления мебели на заказ. Как вы можете это объяснить и какие выводы следуют из этого факта?*

Объяснений может быть несколько:

- Малогабаритные квартиры.
- Нестандартная планировка.
- Отсутствие достаточного ассортимента готовой мебели или длительный срок ее доставки.

Однако наиболее убедителен аргумент (это подтверждено маркетинговыми исследованиями), что за период советского времени люди настолько истосковались по индивидуальному подходу, что готовы платить за него намного больше. Из этого

следует важный для всех нас вывод — следует активно позиционировать индивидуальный подход к клиенту, подчеркивать, что это предложение сделано «специально для вас». При этом не следует высылать предложение по факсу или почте, нужно делать акцент на личном контакте, чтобы предложить то, что подойдет именно клиенту.

- 3. Одна из компаний — дистрибьюторов бытовой техники начала активный выход в регионы. Для небольших городов они из своего ассортимента выбрали для продвижения продукцию среднего ценового уровня. Продаж практически не было. Почему?*

Практика российского бизнеса показывает, что в регионах и городах, где население отличается низким уровнем платежеспособности, более ярко представлены целевые группы с высокой платежеспособностью («богатые») и с низкой («бедные»). Средний класс оптимально представлен в крупных и платежеспособных городах и регионах. Так что при выходе на рынок в небольшие города следует проводить индивидуальное маркетинговое исследование или, если это невозможно, выводить сначала дорогой или дешевый продукт, а потом тестировать средний ценовой сегмент. Кстати, кризис 1998 г. полностью подтвердил это правило: средний ценовой сегмент «просел» больше всего.

- 4. Компания является дистрибьютором декоративной косметики, делая ставку на компактную пудру и тушь классического цвета. Косметическая продукция, такая как накладные ресницы, ногти и клей для них, тушь нестандартных цветов и т.д., составляет меньший объем продаж. Компания меняет свой подход к мерчандайзингу, наиболее выигрышные места отводит под свои основные продукты, другие же выкладывает по остаточному принципу. При этом объем продаж продуктов, на которые компания делает ставку, вырастает несущественно, а по остальным позициям — падает. Объясните причины происходящего.*

Основная причина возникновения данной ситуации в том, что не был учтен фактор существования импульсивных покупок (т. е. покупатель видит товар и тут же принимает решение о

покупке) и запланированных (потребитель приходит в магазин с ярко выраженным намерением приобрести конкретный товар)*. Пудра и тушь классических цветов относятся в большинстве случаев к товарам запланированного спроса, а вот остальная линейка именно «импульсивна». Поэтому тушь и пудра распродавалась, а остальные товары покупатели просто «не видели» и, соответственно, не покупали.

5. *Компания продает приправы. Несмотря на удачную выкладку, продажи незначительны. В целях их увеличения компания выпускает определенное количество POS-материалов, которые содержат информацию о продукте. Объем продаж существенно возрастает. Какую информацию содержали POS-материалы? Почему именно этот фактор повлиял на продажи? Какой глобальный вывод можно сделать из данного факта?*

POS-материалы содержали рецепты. Именно этот фактор сыграл решающую роль, так как товар был новым и не совсем понятным. Потребителя было необходимо научить пользоваться товаром, сформировать потребность. Глобальный вывод, который следует из этого факта: при продвижении товара, который мало известен потребителю и функции которого могут быть достаточно сложны или непонятны, первое, что нужно сделать, — это «просветить» потребителя и сформировать потребность (см. соответствующую главу этой книги).

6. *Компания продает инсектициды — средства борьбы с комарами. Товар имеет ярко выраженную сезонность, пик активных продаж и соответственно загрузка персонала отдела продаж приходится на лето. Какие товарные группы вы бы предложили включить в ассортимент этой компании, чтобы сделать объемы продаж и загрузку сотрудников равномерной в течение года? Обоснуйте.*

Чтобы сделать нагрузку персонала равномерной в течение года, необходимо ввести в ассортиментную линейку товар с

* Существуют промежуточные типы покупок: например, некоторый заранее определенный спектр товаров, из которых покупатель будет выбирать, при этом нет четкого предпочтения по бренду или конкретному виду товара.

противоположной сезонностью. Это могут быть кремы для обуви (спрос с сентября по март) или другие зимние товары.

7. Компания продает в розницу аксессуары для компьютеров, в частности игровые приставки. В начале июня многие розничные сети отказываются брать товар на реализацию, объясняя это летним падением спроса: люди отправляются в отпуска, дети находятся на дачах и в лагерях и т. д. Приведите аргументы, обосновывающие необходимость наличия этого товара в торговых сетях в летний период.

Согласитесь, что летом у детей тоже бывают дни рождения и им делают подарки.

- Важный фактор: покупатель привыкает идентифицировать розничную сеть с определенным товаром, даже если в данный момент он ему не нужен. Летом покупатель приходит в вашу сеть, видит компьютерные аксессуары, и есть шанс, что осенью он придет за ними именно к вам. А вот в ином случае он запомнит, что у вас их нет, и может пойти в другую сеть магазинов.
- Скажите, а вы много знаете людей, которые уходят в отпуск на три месяца?
- Кстати, есть статистика продаж...

8. Производитель мороженого, осуществляющий продвижение в сети супермаркетов, сталкивается с тем, что его ассортимент в малопорционных упаковках в местах импульсивного спроса в холодное время года плохо продается. Предложите решения по ассортименту и мерчендайзингу, которые могли бы поправить эту ситуацию. Обоснуйте.

Спрос на мороженое меняется в зависимости от сезона: летом это импульсивная покупка, обусловленная жарким временем года, зимой такой спрос сложно представить. В этот период мороженое переходит в категорию товаров запланированного спроса, покупку «к столу». Поэтому следует перейти на более крупную фасовку и торты-мороженое и сделать выкладку в других местах, недалеко от других десертов или замороженных продуктов.

9. Летом в небольших продуктовых магазинах лучше продается вода (минеральная и со вкусовыми добавками) в пол-

литровых бутылках или меньше. Какой вариант будет приносить прибыль в холодное время года и почему?

Большие бутылки по два — полтора литра. Объяснение аналогично данному в предыдущем пункте

10. Производитель выпускает вино в бутылках емкостью 0,25литра. Предложите максимальное количество вариантов мест для его продажи и обоснуйте свой выбор.

Это могут быть пункты быстрого питания, где существуют высокие требования к «качеству» (т. е. нет доверия к продукции в розлив), — вокзалы, аэропорты и т. д. При этом там должен присутствовать достаточно платежеспособный контингент покупателей.

11. Компания оказывает услуги складирования. Клиенту предлагают в аренду складские площади с предоставлением обслуживающего персонала. Ответственность за выплату зарплаты персоналу и соблюдение договорных отношений и законодательства полностью лежит на логистической компании. Как правило, большинство клиентов предпочитали ограничиваться арендой складских площадей и нанимать персонал самостоятельно, мотивируя это тем, что лизинг персонала обходится дорого. В определенный период времени спрос на аренду плюс лизинг персонала резко возрос. Как вы считаете, с чем это может быть связано?

Усилился контроль за налогообложением физических лиц и соблюдением трудового законодательства. Это сделало менее выгодным и более ответственным содержание собственного персонала и побудило переложить риски на внешние организации, пусть и с большими затратами.

12. В 1930-е годы один из крупнейших производителей табачных изделий сделал неэтичный, но чрезвычайно эффективный маркетинговый ход, который позволил увеличить объем продаж примерно на 70%. Какие это были действия?

Это была специальная рекламная кампания, популяризовавшая курение женщин, которые ранее традиционно не относились к целевой группе потребителей сигарет. Одним из лейтмотивов кампании была эмансипация. Таким образом, существенно

увеличилась целевая группа покупателей. Это один из универсальных методов, которые позволяют существенно увеличить сбыт и охват рынка без большой конкурентной борьбы.

13. Компания, осуществляющая производство и продвижение безалкогольных напитков внесла изменения в фасовку своего продукта и, соответственно, в его цену, что привело к резкому скачку объема продаж. Что было сделано? Обоснуйте.

Реальных ходов было несколько:

- Упаковка стала более удобной для употребления «на ходу» (специальная соломинка, откручивающаяся крышка).
- Упаковка была заведомо большой (например, 0,5 литра), поэтому продукт покупали мало.
- Упаковка была слишком маленькой (например, 0,2 литра), а покупатель был готов покупать больший объем. После выпуска упаковки объемом 0,33 литра сбыт увеличился.

Кстати, одна из почти универсальных закономерностей: сделайте упаковку чуть больше (но чтобы она была адекватно воспринята потребителем), соответствующую наценку, и вы получите рост объема продаж.

14. Кому может быть в первую очередь выгоден запрет на употребление пива в общественных местах? Предложите как можно больше вариантов ответа.

Этот вопрос в первую очередь затрагивает проблему прямой и косвенной конкуренции, обусловленной наличием на рынке другой слабоалкогольной и безалкогольной продукции. Также в этом могут быть заинтересованы небольшие кафе (рестораны — явно другая целевая группа). Третий вариант, не имеющий прямого отношения к маркетингу и продажам, — это выгодно тем, кто будет непосредственно штрафовать за употребление пива на улице.

15. Стратегией убеждения клиентов—руководителей технических служб крупных промышленных предприятий была избрана статистическая аргументация и ссылки на успешный опыт использования оборудования теми, у кого оно уже прошло апробацию. Однако сотрудники отдела продаж часто сталкивались с агрессивной реакцией наподобие «почему вы меня учите» или «почему вы приводите мне в пример Ивана Ивановича, у

меня своя голова есть». Как вы считаете, в чем была основная ошибка при выборе стратегии убеждения и с какой особенностью представителей целевой группы она связана?

Ответ вы легко найдете в соответствующей главе книги — у клиентов такого типа преобладает внутренний тип референции.

16. Крупная компания-производитель предложила одному из своих крупнейших дистрибьюторов значительно более выгодную для него систему скидок, однако менеджер по работе с ключевыми клиентами неожиданно для себя столкнулся с возражением: «Не хочу ничего менять». Несмотря на очевидную выгоду нового предложения, пришлось приложить массу усилий для того, чтобы дистрибьютор дал согласие. Найдите возможные причины такого поведения клиента.

Ответ можно найти, прочитав соответствующую главу книги, — это человек процедур, любые изменения для него тяжелы, следовало продумать заранее и подготовить изменения более тщательно, учитывая характер ключевого клиента.

17. Одна из крупнейших торговых сетей парфюмерно-косметической продукции длительное время придерживалась определенной кадровой стратегии: в точке продаж обязательно должны были присутствовать продавцы-консультанты 20-25 лет и 40-45 лет. Постарайтесь оценить, насколько правильной была такая политика, и аргументировать свое мнение.

Это абсолютно обоснованная политика: как показывают исследования, целевую группу потребителей элитной парфюмерии, декоративной косметики и средств по уходу за кожей (это основной момент в данном случае) можно разделить на возрастные категории. Очевидно, что эти категории не будут с большой охотой и доверием относиться друг к другу: с молодой женщиной сложно консультироваться по поводу морщин; девушке же трудно обсуждать новомодные тенденции с дамой, которая, возможно, годится ей в мамы.

18. Некоторые мировые компании, которые работают преимущественно по принципу сетевого маркетинга, в России стали больше развивать обычные розничные продажи. Как бы вы оценили такой подход и объяснили его причины?

Это правильный подход, и связан он с традиционным недоверием в России к прямым продажам и случайным знакомствам (что сопутствует прямым продажам).

19. Компания является производителем и осуществляет продвижение шоколадных конфет средней ценовой категории. Важен тот факт, что есть упаковки большого размера, средней «граммовки» (на сленге кондитеров означает вес содержимого коробки в граммах. — Прим. авт.) и более высокой цены и упаковки среднего размера, средней «граммовки» и меньшей цены. Таким образом, при одинаковом весе потребитель, по сути, платит больше или меньше в зависимости от размера коробки. Интересно, что в одних районах города продавался преимущественно первый вариант упаковки, а в других — второй (мы помним, что реальное количество конфет там и там одинаковое). Как вы объясните этот факт?

Все очень просто: в районах, где расположены офисы, конфеты покупают или в подарок сослуживцам или к общему столу (так называемое «показное потребление»), приобретают большую коробку со средней «граммовкой». В спальных районах, где кондитерские изделия покупают для себя, предпочитают более адекватное соотношение цены и объема. Общая закономерность, которую можно вывести из этого факта, состоит в том, что при выборе продукта и сервиса следует обязательно учитывать, может ли продукт относиться к престижному потреблению или учитываются только его реальные характеристики.

20. Несколько лет назад компания, которая решила вывести на рынок новый тип снеков к пиву, добилась резкого прорыва в продажах благодаря использованию одного из приемов мерчандайзинга. Что это за прием? Приведите как можно больше обоснований того, почему он сработал.

Это так называемый перекрестный мерчандайзинг, т. е. расположение продвигаемого товара рядом с основным, совпадающим с ним по моменту потребления. Этот прием способствует узнаванию, желанию попробовать товар, импульсивным покупкам. Он почти всегда эффективен при выводе на рынок нового не очень дорогого товара, который хорошо дополняет уже известный.

ПРОВЕРЬ СЕБЯ

Тест 1. Умеете ли вы слышать именно то, что вам говорят?

Здесь приведено два задания. Выполните первое, а ко второму приступите через несколько дней, когда будете некоторое время уже сосредоточены на отделении того, что вам действительно сказали, от того, что вы при этом домыслили.

Инструкция к тесту:

Прочитайте текст и постарайтесь его запомнить с первого раза (будет лучше, если кто-то прочитает его вам). Чуть ниже вам предлагаются фразы, если фраза полностью соответствует содержанию, т. е. смыслу текста, то вы ставите «плюс», если не соответствует — то «минус». После этого сверьте свои ответы с ключом, приведенным в конце раздела. Ставя «плюсы» и «минусы», пожалуйста, не заглядывайте в текст.

Задание 1

Текст

Во время переговоров представителя компании с клиентом последний заявил, что продукция стоит слишком дорого. «Хотя сотрудничество с вами престижно, но цена все-таки пугает», — сказал клиент. Представитель сделал встречное предложение, которое полностью удовлетворило клиента, и сделка состоялась.

Фразы

1. У клиента недостаточно средств для закупки.
2. Продукция престижна.

3. Клиент заявил, что цена завышена.
4. Представитель заинтересовал клиента лично.
5. Сделка состоялась.
6. Представитель приехал на переговоры к клиенту.
7. Представитель сделал клиенту встречное предложение.
8. Представитель предложил более выгодные ценовые условия.
9. Встречное предложение полностью удовлетворило клиента.
10. Первые переговоры представителя компании и клиента прошли успешно.
11. Представитель добился намеченных целей.
12. Компания продвигает дорогую продукцию.
13. У клиента вызвало сомнение соотношение цены и качества.
14. Представитель компании нашел выход из сложившейся ситуации.

Задание 2

Текст

Сотрудник не доволен своим окладом. После разговора с руководителем с глазу на глаз он написал заявление об уходе по соглашению сторон. Коллеги любили сотрудника, сожалели о его уходе и думали, что можно предпринять, чтобы он остался.

Фразы

1. Сотрудник получал недостаточно денег.
2. Начальник отказался повысить сотруднику оклад.
3. Сотрудник хорошо работал.
4. Сотрудник говорил с руководителем о повышении оклада.
5. Коллеги любили сотрудника и сожалели о его уходе.
6. Коллеги уговаривали сотрудника остаться.
7. Сотрудник покинул компанию.
8. Сотрудник уволен за свои требования.
9. Коллеги думали, что можно предпринять, чтобы сотрудник остался.
10. Начальник был недоволен сотрудником.
11. Сотрудник говорил с руководителем один на один.

12. У сотрудника была хорошая репутация.
13. Сотрудник был недоволен условиями труда.
14. У сотрудника было много друзей.

Тест 2. Хотите узнать себя лучше?

Ответьте письменно на несколько вопросов. Будьте предельно искренни, иначе эта затея не будет иметь смысла. В конце раздела вы найдете ключ, который поможет вам расшифровать ответы и еще лучше узнать себя.

1. Почему одни люди являются успешными продавцами, а другие посредственными?
2. Опишите, пожалуйста, в нескольких предложениях свою работу за последний квартал.
3. Опишите свое значимое достижение.
4. Надеюсь, вы считаете себя успешным человеком. Обоснуйте, пожалуйста, свою успешность, приведя не менее пяти-шести аргументов и уложившись в три-четыре предложения.
5. Как вы считаете, почему одни предпочитают получать оклад, а другим важно, чтобы вознаграждение напрямую зависело от измеримых результатов работы?
6. Почему одни люди стремятся сделать карьеру, а других полностью устраивает их нынешняя работа?

Ключи к тестам

Тест!

Задание 1

1. У клиента недостаточно средств для закупки. «-»
2. Продукция престижна. «-» (Престижным названо сотрудничество, а это не одно и то же.)
3. Клиент заявил, что цена завышена. «-»
4. Представитель заинтересовал клиента лично. «-» (Мы не знаем, как именно он решил вопрос.)
5. Сделка состоялась. «+»
6. Представитель приехал на переговоры к клиенту. «-» (Мы не знаем, на чьей территории проходили переговоры.)
7. Представитель сделал клиенту встречное предложение. «+»

8. Представитель предложил более выгодные ценовые условия. «-»
9. Встречное предложение полностью удовлетворило клиента. «+»
10. Первые переговоры представителя компании и клиента прошли успешно. «-» (Мы не знаем, какими они были по счету.)
11. Представитель добился намеченных целей. «-» (Мы не знаем, была ли его целью именно сделка любой ценой или, может быть, ставилась задача достичь совершенно других показателей.)
12. Компания продвигает дорогую продукцию. «-» (Мнение клиента необъективно.)
13. У клиента вызвало сомнение соотношение цены и качества. «↔»
14. Представитель компании нашел выход из сложившейся ситуации. «+»

Задание 2

1. Сотрудник получал недостаточно денег. «-» (Деньги и оклад — не одно и то же, слова «недоволен» и «получал недостаточно» — также нетождественны.)
2. Начальник отказался повысить сотруднику оклад. «-» (Мы этого не знаем, хотя можем домыслить.)
3. Сотрудник хорошо работал. «-»
4. Сотрудник говорил с руководителем о повышении оклада. «-» (См. вопрос 2.)
5. Коллеги любили сотрудника и сожалели об его уходе. «+»
6. Коллеги уговаривали сотрудника остаться. «-»
7. Сотрудник покинул компанию. «-» («Написал заявление» не значит «ушел», он мог и передумать.)
8. Сотрудник был уволен за свои требования. «-»
9. Коллеги думали, что можно предпринять, чтобы сотрудник остался. «+»
10. Начальник был недоволен сотрудником. «↔»
11. Сотрудник говорил с руководителем один на один. «+» («С глаз на глаз» и «один на один» — одно и то же.)

12. У сотрудника была хорошая репутация. «-» (Да, его любили, но при этом деловая репутация необязательно была хорошей.)
13. Сотрудник был недоволен условиями труда. «-» (Мы знаем только про оклад.)
14. У сотрудника было много друзей. «-» (Дружба — понятие двустороннее, а мы знаем только о том, что любили его.)

Тест 2

1. Почему одни люди являются успешными продавцами, а другие посредственными?

Если вы начали объяснение с успешности, то вы более ориентированы на успех, и наоборот. Если вы привели больше аргументов, связанных с качествами и/или усилиями самих людей (коммуникабельные, ставят цели, умеют продавать и т.д.), то вы больше склонны брать ответственность на себя. Если вы использовали в основном внешние аргументы (повезло, территория или товар хорошие, цены оптимальные, удачное расположение точки продаж и т. п.), то вы пока не хозяин своей судьбы. Задумайтесь над своей позицией, следует больше полагаться на себя, чем на судьбу и внешние факторы. Наконец, ваша модель успеха. Какая она? Чем вы объяснили успех? Если ваше видение совпадает со стратегией компании, где вы работаете, то все хорошо, если есть сильное расхождение, то нужно задуматься или о корректировке своей модели успеха или о смене работы.

2. Опишите, пожалуйста, в нескольких предложениях свою работу за последний квартал.

Если в вашем описании доминировали глаголы совершенного вида (сделал и подобные) и слова, обозначающие результаты (сделка, контракт, продажа), то вы ориентированы на результат, и для успеха в продажах это является оптимальным. Если у вас преобладали глаголы несовершенного вида (делал) и слова, обозначающие процессы (общение, изучение, презентации), то вы в большей степени уделяете внимание процессу. Для того чтобы быть успешным в продажах, следует концентрироваться

на завершении и конкретном результате на выходе, чем на самом общении и отношениях.

3. Опишите свое значимое достижение.

Если у вас доминировали формулировки «я организовал», «я скоординировал» и вы больше говорили о своей роли лидера, эрганизатора, координатора, то в ближайшем будущем вам следует задуматься о карьерном росте: вы к нему морально готовы. Если говоря о своем персональном достижении, вы часто произносили «Я», то вам нужно работать, имея четко выделенную зону ответственности, и получать вознаграждение на основе персонально идентифицируемых результатов. Вы будете испытывать дискомфорт, работая на «общий котел», из которого нельзя выделить именно ваш вклад (это отнюдь вопрос не жадности, а скорее предпочитаемой социальной роли). Если же у вас доминировало «МЫ» и вы не находились в лидерской роли, то вам больше всего подходит работа в команде на общий результат при условии частого взаимодействия с коллегами. Что вам точно не подойдет, — это работа коммерческим представителем, который в одиночку представляет интересы компании в том или ином городе.

4. Надеюсь, вы считаете себя успешным человеком. Обоснуйте, пожалуйста, свою успешность, приведя не менее пяти-шести аргументов и уложившись в три-четыре предложения.

Здесь вы определили свой тип референции (что это такое, вы уже знаете). Если вы использовали много формулировок типа «я считаю (знаю, думаю, чувствую)», «мое мнение», «мне самому это нравится», «я доволен, добиваюсь того, чего хочу», то это индикаторы внутренней референции. Ссылки на мнения других людей, награды, объективные результаты, соблюдение неких стандартов — признаки внешней референции. (Из книги вы узнали, что есть еще и смешанная референция.) Если вы оказались ближе к внутренней референции, то ваши сильные стороны — самостоятельность, способность отстаивать свою точку зрения, устойчивость мировоззрения. Но наблюдайте за собой, всегда ли вы достаточно прислушиваетесь к собеседнику, старайтесь

добиваться более точной подстройки. Если же ваша референция ближе к внешней, то следует повышать самооценку, помнить, что другие не всегда правы, и учиться отстаивать свое мнение с помощью специальных приемов и методов.

5. Как вы считаете, почему одни люди предпочитают получать оклад, а другим важно, чтобы вознаграждение напрямую зависело от измеримых результатов работы?

То, что вы начали позитивно объяснять, вам больше подходит.

6. Почему одни люди стремятся сделать карьеру, а других полностью устраивает их нынешняя работа?

Аналогично пункту 5.

ПОСЛЕСЛОВИЕ

Вы сами поймете, была ли эта книга полезной для вас, и выберете то, что сможете использовать на практике. Я уверена, что вы сумеете адаптировать методы, приемы и подходы, изложенные здесь, к специфике своей работы. А для меня и есть самое главное — чтобы вы действительно все, что вам понравилось, начали применять. Но сначала вооружитесь несколькими практическими советами:

- составьте для себя план внедрения тех приемов и методов, практических формулировок, которые вы посчитали наиболее полезными;
- внедряйте их в свою работу постепенно: как только часть приемов выполняется легко и непринужденно, приступайте к следующей ступени;
- периодически возвращайтесь к каждому этапу;
- оценивайте эффективность каждого приема и метода работы только после того, как он стал вашим устойчивым навыком.

Надеюсь, что мы с вами вместе уже прошли часть этапов и пройдем остальные на пути познания:

- неосознанное незнание — я не осознаю, что знание этого приема мне помогло бы, я просто о нем ничего не слышал;
- осознанное незнание — я понимаю, что это есть, я этого пока не знаю точно, но понимаю, что оно мне пригодится;

- осознанное знание — это этап неустойчивого навыка, вы уже знаете, что и как следует делать, но вам нужно напрягаться, задумываться, чтобы применять правильно;
- неосознанное знание — устойчивый навык, который вы применяете, абсолютно не задумываясь.

Для того чтобы ваш путь был успешным, вам следует создать план действий и последовательно внедрять его в жизнь. Помните историю про сороконожку? Ее спросили о том, как она ходит с таким количеством ног. Она задумалась и не смогла ступить ни шагу. Так вот, вы тоже можете оказаться в такой ситуации, но если действовать поэтапно, закрепляя каждый навык, можно стать намного эффективнее. Успехов нам с вами в этом!

ПРИЛОЖЕНИЕ

ПРИМЕРЫ НОРМ И ПРАВИЛ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С КЛИЕНТАМИ

В этом разделе вы можете ознакомиться с несколькими правилами поведения сотрудника отдела продаж по отношению к клиенту. Данные примеры нельзя считать идеальной моделью поведения продавца, это скорее информация к размышлению.

Нормы взаимодействия с клиентом

Можно:

1. Строить взаимоотношения с клиентом с учетом особенностей его восприятия и манеры общения (подстройка).
2. Уметь слушать и понимать клиента.
3. Предлагать только те варианты, которые технологически осуществимы.
4. Поддерживать корпоративный стиль одежды и общепринятый имидж.
5. Доводить до каждого клиента, что он покупает УНИКАЛЬНУЮ, сделанную только для него продукцию.
6. Обеспечивать клиента тем объемом информации о товаре, которую клиент хочет получить.

- Нельзя разделять клиентов на бедных и богатых. Ко всем должно быть одинаковое отношение.
- Необходимо общаться с клиентом только позитивно.
- Нельзя перебивать клиента.
- Необходимо доводить до каждого клиента, что он покупает уникальную, сделанную под него продукцию.
- Внешний вид специалиста по продукции проецируется клиентом на товар.
- Необходимо обеспечивать клиента тем объемом информации о товаре, который он хочет получить.
- Нельзя говорить клиенту «нет». Необходимо найти способ воплощения его желаний на основе ваших технологий. Хороший продавец хочет помочь клиенту, а не просто сбыть товар. Если вы уверены, что возможности вашей фирмы не могут удовлетворить потребности клиента, и вы знаете, где ему могут помочь, скажите об этом.
- Необходимо избегать формулировок, которые принижают достоинство клиента («Ну, для такого дешевого и старого оборудования наши средства вряд ли актуальны»).
- Нельзя употреблять в разговоре с клиентом сленг, слова-паразиты и в особенности такие, как «в принципе», «как бы» (они вызывают подсознательное недоверие клиентов).
- Не рекомендуется произносить слово «беспокоит» при телефонном контакте с клиентом.
- Вы перезвоните, он перезвонит, мы созвонимся — при произношении этих слов и производных от них ударение падает на выделенный слог.
- Слова «дожить» нет, есть слово «класть», слова «покласть» нет, есть слово «положить». В слове «положить» ударение падает на выделенный слог.
- В слове «красивее» ударение падает на выделенный слог.
- В слове «каталог» и «каталоги» ударение падает на выделенный слог.
- В слове «договор» и «договоры» ударение падает на выделенный слог.

Фразы-помощницы

Существуют определенные фразы и формулировки, с помощью которых можно воздействовать на людей. Они предоставляют клиенту возможность выбора и позволяют ему почувствовать собственную значимость. Мой опыт показывает, что они помогают при проведении переговоров с клиентами и при работе с возражениями. Примеры таких фраз:

- Для меня очень важно ваше мнение.
- Для нашей компании очень важно ваше мнение как клиента.
- Важно, чтобы вы сами могли в этом убедиться.
- Можно о многом рассказать по телефону, но, согласитесь, гораздо лучше убедиться во всем самому, а это удобнее сделать при личной встрече.
- Согласитесь, лучше увидеть все своими глазами, чем поверить на слово.
- В нашей компании принят индивидуальный подход к клиенту.
- В нашей компании не принято направлять клиентам вашего уровня типовые предложения — мы используем индивидуальный подход.
- Именно к вам мы обращаемся первому (первой), потому что на ваше мнение ориентируется целевая группа.
- Именно ваше мнение может стать ориентиром для всех остальных...
- Я вам только предоставляю информацию, а решение вы примете сами.
- Вы всегда можете изменить свое решение, просто попробуйте этот продукт, чтобы составить собственное мнение.
- Ваше мнение может оказать влияние на нашу сбытовую политику.
- Именно вы как эксперт можете дать нам важные советы и информацию о...

- Согласитесь, я могу попробовать убедить вас, но важно, чтобы вы смогли составить собственное мнение.
- Никто, кроме вас, не принимает решения такого уровня в вашей организации.
- Я понимаю, что это всецело зависит от вас.
- Решение всегда принимаете вы.
- Я расскажу вам о нескольких альтернативах, но выбор остается за вами.
- Я понимаю, насколько вы занятой человек, но без вас этот вопрос даже не может обсуждаться.
- Конечно, у вас мало времени, и именно поэтому я хотел(-а) бы узнать, когда с вами удобнее связаться для передачи информации.
- Скажите, пожалуйста, каким образом вам удалось добиться таких (достижения должны быть четко сформулированы и действительно быть успешными) результатов в вашем деле?
- Мне бы хотелось, чтобы именно вы оценили новый продукт/технологию.