

Незарегистрированная копия ScanPapyrus
scanpdf.ru

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ТРЕНИНГ

В. Г. Пузиков



ТЕХНОЛОГИЯ ТРЕНИНГА ПРОДАЖ




РЕЧЬ

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ТРЕНИНГ

В. Г. Пузиков

ТЕХНОЛОГИЯ ТРЕНИНГА ПРОДАЖ



РЕЧЬ

Санкт-Петербург
2008

ББК 88.5
П88

Рецензенты:

Л. Г. Почебут — доктор психологических наук,
профессор кафедры социальной психологии СПбГУ;
Н. М. Кирюханцева — директор по персоналу компании «Лаверна»

Пузиков В. Г.

П88 Технология тренинга продаж. — СПб.: Речь, 2008. — 256 с.

ISBN 5-9268-0567-8

В книге описаны методика и принципы ведения тренинга продаж; основные стадии и решаемые в их рамках проблемы. Проанализированы типичные ошибки продавцов и приемы их устранения. Приведены упражнения и раздаточный материал для тренинга продаж при различной специфике организаций.

Книга будет полезна не только психологам, начинающим тренерам, но и руководителям и менеджерам торговых организаций.

ISBN 5-9268-0567-8

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	7
----------------	---

Глава 1

ОСОБЕННОСТИ ТРЕНИНГА ПРОДАЖ	9
-----------------------------------	---

«Карусель»	12
------------------	----

Глава 2

СТАДИЯ КОНТАКТА	25
-----------------------	----

Поза	28
------------	----

Выражение лица, мимика и жесты	30
--------------------------------------	----

Внешний вид	32
-------------------	----

Слова и интонации	33
-------------------------	----

Правила и нормы поведения	34
---------------------------------	----

Игра «Гомеостат»	35
------------------------	----

Разминка	38
----------------	----

Игра «Конференция»	38
--------------------------	----

Технология подхода к покупателю	42
---------------------------------------	----

Дистанция	45
-----------------	----

Глава 3

СТАДИЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ	47
-----------------------------	----

Выявление потребностей покупателя	49
---	----

Психологическая потребность	52
-----------------------------------	----

Работа с вопросами	57
--------------------------	----

Работа с информацией	59
----------------------------	----

Активное слушание	61
-------------------------	----

Сочинение о товаре	61
--------------------------	----

«Телеинтервью»	67
----------------------	----

Демонстрация товара	69
---------------------------	----

Упражнение на презентацию товара	75
--	----

Видеосъемка в торговом зале	77
-----------------------------------	----

Глава 4**РАБОТА С ВОЗРАЖЕНИЯМИ 79****Глава 5****ЗАВЕРШЕНИЕ ПРОДАЖИ 85****Приемы завершения продаж 87****Альтернативный выбор 87****Прием «За» и «Против» 89****Прием «Позвольте, я это запишу» 89****Прием «С острыми углами» 90****Прием «Остались только стоячие места» 91****Прием «Щеночек» 92****Ошибки, препятствующие успешному завершению продаж. ... 93****Глава 6****ТРУДНЫЕ КЛИЕНТЫ, ТРУДНЫЕ СИТУАЦИИ.****КОНФЛИКТЫ 97****Работа с перебиванием 104****Конфликты 107****Глава 7****РАСШИРЕННЫЕ ПРОДАЖИ 113****Глава 8****РАБОТА НА ЧУЖОЙ ТЕРРИТОРИИ 123****Подготовка к встречам, планирование 125****Классификация клиентов по разным основаниям. 126****Ведение записей, заполнение бланков. 126****Отработка правильного поведения на чужой территории 127****Игра «Птицы» 127****Глава 9****ТЕЛЕФОННЫЕ ПРОДАЖИ 131****«Нелепый сценарий» 135****Игры и упражнения, которые можно использовать в тренинге****телефонных продаж 136****Упражнение на контакт. 136**

Упражнение на темповые и интонационные характеристики речи	139
Упражнение на интонационное ударение	141
Игра «Столик в ресторане»	142
Задание по телефонным продажам	144
Глава 10	
ИГРЫ ДЛЯ ТРЕНИНГА ПРОДАЖ	149
«Углубленное знакомство»	151
«Продажа фирмы»	151
«Стул»	152
«Предмет по кругу»	154
«Оцените себя»	155
Работа в подгруппах	155
«Горячий стул»	156
ПРИЛОЖЕНИЯ	159
Приложение 1. Почему клиент должен быть доволен	161
Приложение 2. Выявление потребностей покупателей	162
Приложение 3. Вопросы	164
Приложение 4. Как задавать открытые вопросы?	165
Приложение 5. Демонстрация товара	166
Приложение 6. Презентация товара	167
Приложение 7. Работа с возражениями покупателей	168
Приложение 8. Приемы завершения продаж	169
Приложение 9. Психологические самозащиты	172
Приложение 10. Дневник продавца	175
Приложение 11. Запись визитов, бесед и результатов	176
Приложение 12. Нелепые скрипты	177
Приложение 13. Задание по телефонным продажам	178
Приложение 14. Разговоры по телефону	180
Приложение 15. Упражнение на интонационное ударение ..	181
Приложение 16. Факторы, определяющие восприятие качества услуги	182
Приложение 17. Алгоритм разрешения конфликта	183
Приложение 18. Вербальные приемы	185
Приложение 19. Возражения и работа с ними	187
Приложение 20. Двенадцать правил задавания вопросов	195

Приложение 21. Демонстрация пользы товара	196
Приложение 22. Достаточные основания	197
Приложение 23. Если клиент отказывается размещать рекламу?	199
Приложение 24. Завершение беседы	206
Приложение 25. Задайте правильный вопрос	207
Приложение 26. Как назначить встречу по телефону	208
Эффективные вопросы	214
Приложение 27. Как превратить проблему в шанс	220
Приложение 28. Как привлечь клиента к принятию решения	222
Приложение 29. Конкурентные преимущества товара	224
Приложение 30. Крутоворот аргументирования	225
Приложение 31. Пирамида потребностей по А. Маслоу	226
Приложение 32. Планирование сценария	227
Приложение 33. Презентация процесса продажи	228
Приложение 34. Преодоление возражений, связанных с заключением сделки	229
Приложение 35. Приемы постановки вопросов	233
Приложение 36. Примеры ответов на отговорки	235
Приложение 37. Работа с отговорками	236
Приложение 38. Самопрезентация	238
Приложение 39. Список эмоций	239
Приложение 40. Структура переговоров	240
Приложение 41. Суть процесса продажи	241
Приложение 42. Техники регулирования эмоционального напряжения	243
Приложение 43. Управление голосом	244
Приложение 44. Упражнение «Конфликтный собеседник» ..	245
Приложение 45. Успешность общения	249
Литература	250

ВВЕДЕНИЕ

Данную книгу можно рассматривать как продолжение книги «Технология ведения тренинга», чем, собственно, она и является. Тренинг продаж, изложенный в этой книге, разработан на основе тренинга общения, и все принципы, описанные в «Технологии ведения тренинга», в полной мере относятся к данному тренингу. Именно поэтому здесь не рассматривается ряд вопросов, которые были освещены в первой книге, в частности все, что касается групповых процессов, групповой динамики, разминочных упражнений, поведения тренера. Все это в полной мере относится и к тренингу продаж.

Чем отличается тренинг продаж от тренинга общения? Во-первых, содержанием, а во-вторых, другой психологической основой. Тренинг общения — это тренинг партнерского общения, и в нем все строится на принципах партнерства и равенства. В тренинге продаж основной акцент необходимо делать на неравных и непартнерских отношениях. Это отношения, в которых обе стороны — и продавцы, и покупатели — заинтересованы, но заинтересованы по-разному. Со стороны покупателей вообще нельзя ожидать какого-либо «правильного» поведения. Со стороны продавцов, наоборот, всегда присутствуют ожидания покупателей, причем часто завышенные, относительно их «правильного» поведения. В общем, всегда присутствует борьба мнений.

На подобную борьбу часто тратится вся энергия продавцов, но главное, что борьба эта изначально проиграна. Выиграть у покупателя, который всегда может уйти в другой магазин, невозможно. И здесь главное, чтобы продавцы это понимали и даже не пытались бороться. Если они смогут эту ситуацию принять, то бороться уже можно за более качественное, доброжелательное, вежливое обслуживание покупателей, что и является основной целью работы любой торговой организации. Но при этом ни в коей мере не пропаганди-

руется принцип «Покупатель всегда прав», который я считаю в корне неверным (и об этом можно прочесть в данной книге). Разговор о том, что у продавцов нужно формировать правильное представление об их работе. И все жалобы продавцов типа «но они же должны понимать», «мы такие же люди, как и они» и т. д. совершенно неуместны, так как они мешают хорошей работе.

Надеюсь, что данная книга будет полезна не только психологам, начинающим тренерам, но и руководителям и менеджерам торговых организаций. В этой книге я попытался осветить основные принципы и правила успешных продаж, которые должны внедряться в торговых организациях сверху, что бывает не всегда, судя по ситуации во многих магазинах.

Хочу обратить ваше внимание на большое количество приложений, приведенных в данной книге, — каждое из них можно использовать и как раздаточный материал. Большая часть из них разработана не мною, и я их не комментирую. Я собираю их последние 10–15 лет, и авторы многих из них мне неизвестны. Многие, на мой взгляд, «сырые» и требуют доработки. Я включил их в книгу, поскольку считаю, что они могут быть полезны как вспомогательный материал, из которого можно сделать дополнительные раздаточные материалы, рабочие тетради. А то, что материалы требуют доработки, так это и хорошо, потому что ваши материалы всегда будут отличаться от материалов другого читателя этой книги. Замечу, что их также можно использовать и как теоретический материал.

Если у вас возникли какие-нибудь вопросы, я с удовольствием отвечу на них. Пишите, не стесняйтесь! Я считаю, что хороший тренер должен обладать хорошей долей наглости, тут не до стеснений. Все вопросы, которые я получил после опубликования первой книги, были очень уместными, и на них нужно было получить ответы, так что смелее.

e-mail: was11@mail.ru

В следующей книге будет представлена программа управленческого тренинга, которая также строится на общих принципах тренинга общения.

Использование данных материалов, на мой взгляд, может привести в том числе и к улучшению ситуации в нашей торговле в целом, и, может быть, жизнь людей станет чуть лучше.

С пожеланием успехов ко всем заинтересованным
Пузиков Василий

Глава

1

ОСОБЕННОСТИ ТРЕНИНГА ПРОДАЖ

Особенность тренинга продаж — его технологичность. В тренинге продаж не бывает мелочей. Это не просто изменение подхода, установки, отношения к другому человеку. Тренинг общения направлен на повышение эффективности общения между равными собеседниками, партнерами. Ситуация же работы продавца с покупателем всегда является неравной. И никогда равной не будет. Можно сколько угодно говорить, что продавец — тоже человек, но различие между продавцом и покупателем очень существенное. Оно заключается в том, что продавец, в отличие от покупателя, — это человек, который находится на работе. И большинство покупателей относятся к ситуации общения с продавцом как к неравной. Поэтому тренер должен уделять особое внимание технологии взаимодействия продавца с покупателем. Должен очень тщательно проводить анализ игр, добиваясь максимальной эффективности, понятной для продавца. Должен продумывать все вопросы, приводить максимально значимые примеры. Добиваться, чтобы каждая игра для продавца имела несомненное значение и ее связь с практикой была ему очевидна.

Все игры в тренинге продаж должны быть ориентированы на изменение у продавцов установок на профессию продавца, на взаимодействие с покупателем, на роль обслуживающего персонала.

Например, установка на профессию продавца очень часто бывает неправильной. Многие считают, что профессия продавца незначима, непрестижна, социально неодобряема («торгаши», «спекулянты», «бездельники», «воры», «наживаются на народе», «обманывают», «прячут хороший товар под прилавком» и т. п.). Эти установки идут еще из советских времен, но подобные вещи и сейчас можно услышать от покупателей. Но главное, что и сами продавцы зачастую имеют такие установки по отношению к своей профессии и поэтому относятся к ней как к временной, вынужденной. А раз так, то, следовательно, незачем чему-то учиться, пытаться развиваться в профессии, да и, собственно, хорошо работать.

Правильная установка заключается в том, что профессия продавца — социально очень значимая. Ведь по большому счету продавцы приносят людям радость, счастье. Совершив хорошую покупку, покупатель часто чувствует себя счастливым. Это нередко заслуга продавца. В связи с этим задача тренинга — заменить неправильную установку продавцов на правильную. Все процедуры тренинга должны быть направлены именно на это. Это основная задача тренинга продаж. Если дать продавцам в тренинге просто навыки продаж, то они будут знать, как это делать, будут уметь это делать, но не будут этого делать.

У продавца с правильной установкой появляются и заинтересованность в работе, и мотивация к развитию в профессии, и желание быть более компетентным. Для того чтобы у продавца складывались правильные установки, необходимо приводить такие примеры, которые понятны продавцам и с которыми они будут согласны. В этом смысле лучшие примеры — это примеры самих продавцов, поэтому можно провести упражнение «Карусель».

«Карусель»

Инструкция. Группа делится на две равные части (можно способом «рассчитаться на первый-второй»). Две подгруппы образуют два круга — внешний и внутренний и садятся лицом друг другу, то есть напротив каждого участника из внутреннего круга сидит участник из внешнего круга. Тренер задает для участников темы для обсуждения. По команде тренера участники из того круга, на который укажет тренер, начинают рассказывать своему собеседнику, сидящему напротив, что-либо на тему, предложенную тренером. После того как участник закончит свой рассказ, его собеседник может задать ему вопросы, а затем они могут вместе обсудить этот рассказ. Например, во время рассказа на первую тему говорит внешний круг, а внутренний круг слушает, задает вопросы, а потом они вместе обсуждают сказанное.

После окончания обсуждения первого рассказа, по команде тренера, участники, сидящие во внешнем круге, пересаживаются по кругу по часовой стрелке со сдвигом на один стул. Затем тренер называет следующую тему, и говорит уже внутренний круг, а внешний круг слушает и задает вопросы. Потом внешний круг снова переса-

живается по часовой стрелке со сдвигом на один стул. Тренер снова задает новую тему для обсуждения. Говорят снова участники внешнего круга. То есть на протяжении всей игры участники рассказывают по очереди — то внешний круг, то внутренний. И после каждого обсуждения участники внешнего круга пересаживаются по часовой стрелке на один стул слева от себя. Время рассказа и обсуждения на каждую тему — примерно 5–6 минут.

Темы для рассказа: «Ваша самая удачная (значимая, первая) покупка в жизни и чем она удачна»; «Ваша самая значимая (удачная, первая, хорошая, приятная) продажа в жизни»; «Ваш самый любимый продавец и почему он любимый»; «Ваш самый любимый покупатель и почему он любимый»; «Ваш любимый магазин» и т. д.

После того как обсудили последнюю тему, все участники снова садятся в один общий круг и тренер проводит обсуждение этого упражнения. Тренеру необходимо задавать вопросы и вести групповую дискуссию так, чтобы сами продавцы пришли к правильным выводам. Вот вопросы, которые может задать тренер:

- ☐ Что из рассказов, которые вы слышали, понравилось вам больше всего?
- ☐ Какого покупателя вы считаете любимым?
- ☐ Как вы себя чувствовали, когда совершили самую значимую покупку в жизни?
- ☐ Как, по-вашему, чувствовал себя покупатель, когда он совершил самую удачную для себя покупку?
- ☐ И т. д.

Групповое обсуждение нужно подвести к тому, что люди очень любят совершать покупки, что им это приносит удовольствие и что хороших покупателей много, а плохих — гораздо меньше. В жизни часто встречаются хорошие продавцы, а хороший продавец, в свою очередь, приносит покупателю счастье, потому что, как выясняется, когда совершается хорошая покупка, покупатели чувствуют себя счастливыми. Таким образом, все продавцы, сидящие в группе, могут быть такими лучшими продавцами для многих покупателей, и они знают, как это сделать. И главный вывод, который напрашивается сам собой в результате такого обсуждения, — что профессия продавца — очень хорошая профессия, очень значимая, очень благодарная потому, что продавцы могут людей делать счастливыми, в подтверждение чему участники лично привели множество примеров.

Тренинг также должен быть ориентирован на *правильное понимание продавцами своей роли*. А роль эта заключается в очень активной помощи покупателю. Это значит, что все, что делает продавец, должно выглядеть в глазах покупателя как помощь именно ему, то есть все действия продавца должны быть понятны и ориентированы на покупателя. В любых ситуациях, и в простых и в сложных, продавец должен стремиться к пониманию того, что удобнее, что выгоднее, что понятнее для покупателя, что ему нравится. И делать только это.

Например, достаточно легкая ситуация: приходит покупатель и говорит: «Я хочу у вас купить детскую кроватку». Даже если в магазине, в данный момент или вообще, продается всего три детские кроватки, продавец должен сначала подробно расспросить покупателя, чтобы понять, какая кровать, на его взгляд, является наиболее подходящей для него по качеству, по характеристикам, по цене и т. д. Недостаточно будет просто сказать: «У нас есть три кровати, они стоят столько-то». Очень важно определиться с ожиданиями покупателя по цене кровати, по требованиям к качеству, дизайну и т. д. И в итоге можно будет предложить одну, наиболее подходящую кроватку, сказав, что она стоит столько-то, у нее такие-то характеристики. А потом можно сравнить ее с другими кроватями.

В сложных ситуациях (например, покупатель чем-то раздражен, ведет себя очень высокомерно и т. п.) продавец должен понимать, что он не должен начинать защищать себя, магазин, правила магазина, а должен найти оптимальное решение проблемы покупателя, то есть встать на сторону покупателя. Любые конфликтные ситуации разрешаются именно так — продавец всегда встает на сторону покупателя, пытаясь максимально помочь ему разрешить ситуацию, вызвавшую конфликт. Продавец может напрямую говорить покупателю: «Моя обязанность в этом и заключается, чтобы разобраться в ситуации, вызвавшей претензию, помочь вам максимально быстро и правильно решить эту проблему».

То есть продавец играет роль консультанта. Можно даже сказать адвоката, занимающего сторону покупателя. Но, как любой адвокат, продавец не может нарушать закон. А законом для продавца является закон о правах потребителя, а также правила фирмы или магазина, в котором он работает. И соответственно, если покупатель пришел с претензией по поводу бракованного товара, то продавец делает все, чтобы максимально быстро решить эту ситуацию. Вначале обяза-

тельно извиняется перед покупателем, затем подробно объясняет ему, что он будет делать для того, чтобы поменять товар или оформить возврат. Если товар по какой-либо причине не подлежит обмену, то продавец должен объяснить покупателю все эти причины и предложить ему наиболее приемлемый выход из ситуации.

Например, если данного товара нет в наличии, а со склада привезти его могут только через три дня, то продавец говорит покупателю: «Извините, пожалуйста, товар может поступить в магазин только через три дня. Вы можете оформить возврат, получить деньги и купить эту вещь в другом магазине. А если вы хотите обменять товар на другой, то можете или привести его нам в день обмена, или оставить его в магазине сейчас, о чем мы вам выдадим соответствующий документ. Как только товар поступит в магазин, мы сразу же вам позвоним и вы сможете его забрать в любое удобное для вас время».

Но может быть совершенно другая ситуация. Приходит покупатель и пытается вернуть испорченный товар, то есть товар, который пришел в негодность явно по вине покупателя. Тогда продавцу следует сказать примерно следующее: «Я понимаю, что вам хотелось бы поменять этот товар на новый. Но к сожалению, это невозможно. И чтобы получить новый товар, вам следует за него заплатить. Извините, но по закону товар в таком состоянии обмену и возврату не подлежит».

К тому же существует множество таких способов облегчить покупателю данную ситуацию, которые знает продавец и о которых покупатель даже не догадывается. Например, покупатель купил несколько дней назад люстру. В тот момент, когда он вешал ее у себя дома, она упала. Но разбились при этом только плафоны, а остальные части остались невредимыми. Продавец в такой ситуации может подсказать покупателю, что ему не обязательно покупать полностью новую люстру, а можно купить только плафоны (в этом магазине или в другом) или их можно (если действительно можно) заказать.

Разбирая на тренинге сложные (конфликтные) ситуации, возникающие у продавцов с покупателями, необходимо обязательно вспомнить и оговорить с ними *традиционные ошибки, которые часто допускаются при обучении продавцов*. Так, например, нельзя в обучении продавцов бездумно следовать западным установкам и стандартам. В частности, всем известная фраза «Покупатель всегда прав!» не является правильной для российского менталитета. Во-первых, покупатель не всегда прав. И это вам подтвердит любой продавец и при-

ведет множество примеров и доказательств. Но это не значит, что покупателю нужно говорить, что он не прав. Правильным будет утверждение: «Покупатель прав, когда он прав». Другое дело, что покупатель имеет право всегда быть правым. Таким образом, утверждение звучит следующим образом: «Покупатель не всегда прав, но имеет право быть правым». Причем не только быть правым, а главное — чувствовать себя таким. И это чувство должен поддерживать в нем продавец. В ситуации, где покупатель не прав, продавцу не следует этого подчеркивать, акцентировать на этом внимание, а наоборот — он должен пытаться сгладить ситуацию, дать покупателю возможность сохранить свое лицо. Например, сказать: «Вы абсолютно правы. Так часто бывает, но в данном конкретном случае... используется другой принцип... сделано по другой технологии и т. п.».

Во-вторых, утверждение, что покупатель всегда прав, для российского менталитета означает, что продавец всегда не прав. И как можно хорошо работать и хорошо относиться к своей работе, когда ты знаешь, что априори всегда не прав? Почему это так значимо для наших людей? Дело в том, что для нашей культуры и отчасти вследствие традиционного советского воспитания для нас очень важно установить, кто прав, а кто не прав. У нас считается, что «сохранить свое лицо» можно, только доказав неправоту собеседника. Большинство считает, что победил тот, кто на грубость ответил большей грубостью, за кем осталось последнее слово. Если тебе хамят, говорят грубые слова, а ты промолчал, значит, ты проиграл. В результате люди потом долго испытывают отрицательные эмоции.

На самом деле правильнее будет не отвечать грубостью на грубость и сдержаться. Только таким образом можно «сохранить свое лицо». Для этого продавцам на обучении сразу нужно давать правильную установку: «Покупатель не всегда прав, но имеет право быть правым». Это означает для продавца, что во всех этих ситуациях он прав и ему не нужно переживать из-за своей неправоты и не нужно доказывать свою правоту. В большинстве случаев, если продавец ведет себя правильно, то он прав и, понимая свою правоту, он может помочь покупателю разобраться в ситуации.

Другая неправильная (для нашей культуры) установка — это то, что продавец должен всегда улыбаться. Эта установка неправильная потому, что улыбка часто может вызвать недовольство и противодействие покупателя. Улыбаться нужно в меру, к месту, улыбка должна быть искренней как демонстрация своей доброжелательности. По-

стоянно улыбаясь, продавец может раздражать покупателя и даже вызвать его агрессивность. Об улыбке еще будет сказано далее.

Нельзя учить продавцов манипуляциям, нельзя использовать слова: «втюхивать», «впаривать» и т. п. Иногда это идет от руководства. В итоге продавцы не уважают клиентов и, как результат, уже нельзя говорить о хорошем сервисе.

Самое сложное, на мой взгляд, в работе с продавцами — это объяснить им главный принцип процесса продажи. *Продажа — это, прежде всего, взаимовыгодный процесс.* Выгода для продавцов на первый взгляд явная: чем больше сегодня продашь, тем больше получишь. Но здесь как раз и возникает противоречие. С одной стороны, это верно. Но на самом деле это работает только в краткосрочной перспективе, поскольку в погоне за количеством, продавая больше, продавцы теряют в качестве обслуживания. Они не работают на перспективу. Покупатели, купившие товар сегодня, но оставшиеся неудовлетворенными обслуживанием, не придут завтра в этот магазин. Из этого следует, что выгода такая: чем лучше ты сегодня работаешь, что тем больше ты получаешь. Это значит, что выгоднее сегодня продать, возможно, меньше, но завтра к тебе придут те покупатели, с которыми ты хорошо поработал сегодня. То есть, чем лучше ты работаешь сегодня, тем больше у тебя будет покупателей завтра.

Важно также понимать, что увеличение числа покупателей ведет к большей нагрузке на продавцов, их усталости, к снижению качества обслуживания. Это приводит к тому, что через какое-то время продавцы сами снижают стандарт качества обслуживания. И далее даже тогда, когда покупательский поток невелик, они все равно работают по заниженным стандартам. Чтобы этого не происходило, руководители должны с какой-то периодичностью (в зависимости от специфики фирмы) работать с этими эффектами. Например, руководители должны постоянно контролировать стандарт обслуживания, продавцам периодически нужно объяснять, что большой поток покупателей — это лучше, чем их отсутствие. На самом деле усталость и недовольство своей работой у продавцов наблюдаются гораздо чаще там, где очень маленький поток покупателей. В принципе усталость связана не с числом покупателей, а с увеличением количества психологически трудных ситуаций (чем больше поток покупателей, тем больше и количество «трудных» покупателей), и здесь без тренинга не обойтись.

Теперь вернемся к вопросу о выгоде для покупателя. В чем заключается выгода для покупателя? Сразу и с твердой уверенностью надо заявить, что, в первую очередь, эта выгода не может заключаться в низкой цене товара, поскольку ни одна торговая фирма не может снижать цену бесконечно. Конечно, в идеале покупателям хотелось бы, чтобы магазин был бы пунктом по раздаче бесплатных товаров. Но все прекрасно понимают, что это нереально. Таким образом, выгода для покупателя заключается в том, что, приобретая товар, он удовлетворяет свою потребность. Удовлетворение потребности покупателя есть основной двигатель торговли. При наличии огромного предложения покупатель может удовлетворить свои потребности в любой торговой организации, следовательно, задача каждого конкретного магазина — сделать так, чтобы он пришел именно к ним.

Здесь на первое место выходит качество удовлетворения этих потребностей. Конечно, если человек шел по пустыне восемь дней и не ел и не пил, то ему, скорее всего, будет все равно, будет ли улыбаться продавец, который продает ему хлеб, воду, одежду. А вот во всех остальных ситуациях покупателю далеко не все равно, есть эта улыбка или нет и какая это улыбка.

Вот почему многие люди, хотя бы иногда, намеренно покупают товар в дорогом магазине, хотя могут купить его дешевле. Потому что это престижнее, этим можно гордиться, можно похвастаться, у кого-то покупка в дорогом магазине поднимает собственную значимость и т. д. А для того чтобы объяснить самим себе причину, почему они потратили больше денег, люди сами придумывают, чем этот товар лучше такого же товара, но продаваемого в «дешевом» месте. Можно услышать от них и то, что там гарантия настоящая, и что фирма престижная, и что персонал там лучше, а улыбки у них не просто шире, они более искренние. И даже сам товар там лучше, очевидно, что он совершенно другой, хотя часто сделан в одном и том же месте. И сравнивать эти товары будет бессмысленно, вера всегда победит зрение. Люди покупают не только товар, они покупают все, что происходит в момент продажи, — и улыбку продавца, и имидж фирмы, и престижность, и послепродажный сервис и так далее. И тем самым удовлетворяется не только одна потребность «хочу эту вещь», но и еще много других, осознанных и не осознанных. И чем больше этих потребностей удовлетворяется, чем качественнее они удовлетворяются, тем больше желание покупателя прийти в следующий раз именно в этот магазин или в эту фирму. Если бы это

было не так, тогда бы абсолютно все люди совершали бы покупки на дешевых рынках и в дешевых магазинах. Здесь мы подходим к тому, что называется «продажа эффекта».

Продажа эффекта — это то, как продавцы могут влиять на состояние покупателя. Задача продавца — влиять на покупателя положительно. Для продавца важно повысить ценность того товара, который хочет приобрести покупатель, потому что кроме самого товара покупатель покупает также улыбку продавца, его хорошее и доброжелательное отношение, вежливость и добрые слова и т. д. Таким образом, товар для покупателя становится более значимым. Соответственно, продажа эффекта складывается из трех составляющих. Они различаются по объему, но каждая по-своему очень значима. Первая составляющая «продажи эффекта» — это корпоративная культура, имидж фирмы, внутренние правила, устав и т. п. Но главное — это отношение продавцов к своей работе. То, как продавец относится к работе, напрямую влияет на то, как продавец будет общаться с покупателем. Если работа ему не нравится, то и выражение лица, и улыбка, и доброжелательность, и вежливость будут неискренними. Покупатель же однозначно отнесет эту неискренность или на свой счет, или на счет товара.

Поэтому в самом начале тренинга, после знакомства тренер должен спросить у каждого участника, что ему нравится в его работе, а что нет. Проще говоря, «плюсы» и «минусы» работы. После того как все участники выскажутся, можно поговорить о том, что означают эти «плюсы» и «минусы» для работника. Дело в том, что когда любой человек приступает к работе на новом месте, то почти всегда сначала он видит в своей работе в этой компании только плюсы. Минусы обнаруживаются уже позже, в процессе. Но к плюсам со временем отношение меняется: к ним быстро привыкаешь, как ко всему хорошему, и потом уже относишься к ним как к данности. К минусам же привыкнуть нельзя. А дальше к тем минусам, которые были, прибавляются еще другие минусы, притом что плюсов становится все меньше и меньше. И через некоторое время минусов становится больше, чем плюсов. А результат при этом возможен только один — работа перестает нравиться. Но работу невозможно поменять немедленно или сегодня, завтра, через неделю. И человек продолжает заниматься тем, что ему не нравится. Кроме того что это отражается на работе с покупателем и на отношениях в коллективе, главное, что это влияет на здоровье самого человека. Когда человек ходит на работу,

которая ему не нравится, он работает против своего организма. А организм начинает защищаться самым привычным для него способом — через болезнь. То есть человек заболевает и благодаря этому не ходит на работу. Согласитесь, не самый лучший повод не ходить на работу. Даже если этого здоровья у человека много, зачем тратить его сейчас, тем более на ту работу, которая не нравится.

Что же делать в такой ситуации? Нужно всегда искать новые плюсы в работе, а минусы нужно устранять. Правда, есть ситуации, повлиять на которые невозможно. В таком случае нужно изменить к ним отношение. Например, работа находится далеко от дома и на дорогу уходит полтора часа. Это изменить нельзя. Но положительный момент в том, что есть время почитать в дороге. Можно за время дороги домой переключиться с плохих мыслей на хорошие — еду домой, меня там ждут — и не привезти домой плохое настроение. Подумать, что нужно сделать дома сегодня, или спланировать выходные и т. д.

Далее можно спросить у всех участников: как они считают, какая их основная задача в работе как продавца. Ответы на этот вопрос практически всегда мало чем различаются. Из группы в группу почти всегда продавцы отвечают, что главная их задача — это продавать, и как можно больше, приносить прибыль и т. п. В принципе логично: «продавец» от слова «продавать». Но если у продавцов спросить, а как они сами обычно относятся к продавцу, который очень хочет им что-либо продать, ответ чаще однозначный: им это не нравится. А откуда берутся такие продавцы? А просто они решили, что их профессия называется «продавец», и тогда их основная задача — «продавать». И чем больше, тем лучше, кому угодно и что угодно. И у продавцов начинают гореть глаза, и они смотрят на всех с одной идеей: кому бы что продать. Люди, конечно, это сразу видят и уходят, вот и весь итог такой работы.

На самом деле, основная задача продавца заключается в том, чтобы он так пообщался с покупателем, чтобы тот остался доволен. Причем независимо от того, купил он что-либо или нет. Идея работы любого современного магазина построена на принципе постоянного покупателя, который будет приходить в этот магазин часто, потому что ему здесь нравится, его здесь хорошо обслуживают.

Вторая составляющая «продажи эффекта» — это знание товара. И третья составляющая — это психология взаимодействия с покупателем, чему, собственно, и посвящен весь тренинг продаж.

Затем можно раздать участникам приложение № 1 «Почему клиент должен быть доволен» и прокомментировать его.

Один недовольный клиент, так или иначе, передает свое плохое впечатление о товарах и услугах вашей фирмы в среднем 50 другим людям. Как это происходит, понятно: недовольный человек обычно делится своим недовольством с кем-либо, причем не нужно быть болтуном или очень общительным человеком, достаточно сказать одному знакомому, и всю остальную работу сделает уже он. Мы своим знакомым верим больше, чем всей рекламе, вместе взятой, и неважно, что человека, который первый сказал, что это плохо, мы даже не видели. Это так называемое сарафанное радио — самая сильная реклама или антиреклама: если говорят, что не понравилось, плохо, обманывают, мы обычно склонны верить и прислушиваться.

Привлечение нового клиента стоит в 5 раз больше поддержания хороших отношений со старыми! Это чисто экономический расчет: большинство людей посещают магазины, находящиеся в радиусе нескольких километров, и, соответственно, большинство покупателей в магазине — это жители ближайшего района. Если они перестанут приходить, то нужно потратить много денег на рекламу, чтобы вернуть их обратно. Сомнительно, что люди будут приезжать из других районов, и в какой-то момент покупателей будет неоткуда взять.

Далее интересный факт — *только 4% клиентов когда-либо жалуются, а это значит, что от 96% вы можете никогда ничего не услышать.* Если спросить у продавцов, был ли у них самих когда-нибудь повод в жизни написать жалобу, то почти все отвечают, что конечно был. Но не написали: или не было времени, или не захотели связываться и портить себе настроение. Многие говорят: «А мне все равно, что у них будет дальше, я туда больше не приду». Это значит, что большинство людей, которые в действительности остались недовольными, просто не стали об этом говорить и тем более писать, но они всегда есть.

Поэтому и руководство магазина и продавцы должны понимать, что количество предъявленных жалоб никогда не соответствует их реальному количеству и их прямая обязанность — обращать внимание на любое недовольство покупателей.

Большинство клиентов (50–70%), которые обращаются к вам с жалобами, с удовольствием продолжают общение с вами, если вы разрешили их проблемы. Таким образом, грамотно работающий продавец может уменьшить число недовольных покупателей как минимум в два раза, и это очень важная часть его работы.

Следующие цифры тоже достойны внимания: из всех клиентов, которые перестают иметь с вами дело:

- ☐ 1% умирает;
- ☐ 3% переезжают на другое место;
- ☐ 5% ищут альтернативные варианты или развивают другие деловые отношения;
- ☐ 9% начинают сотрудничать с вашими конкурентами;
- ☐ 14% не удовлетворены вашей продукцией или послепродажным сервисом;
- ☐ 68% недовольны отношением к ним со стороны вашей организации.

1% и 3% — эти цифры понятны без комментариев.

5% — это особая категория людей, которые все время ищут что-то новое, и на них редко кто строит свой бизнес. Их не привязать никаким способом, но, с другой стороны, их всего 5%.

9% могут пойти к конкурентам вследствие рекламных акций. Вы сами понимаете: если человек собрался себе что-то купить и уже присмотрел данный товар в любимом магазине, но по дороге увидел в другом магазине рекламу о распродаже со скидкой 70%, то очень вероятно, что он зайдет туда, чтобы сравнить цену и качество товара. Если на самом деле все так — вещь точно та же и стоит намного меньше, то, скорее всего, он купит ее там. Но скидки не бывают постоянными, и когда у покупателя появляется выбор, куда пойти в следующий раз, то он опять придет к вам.

Часто бывает, что многие магазины, проводя рекламные акции, только ухудшают ситуацию. Раньше у них было мало покупателей, продавцы работали плохо, но еще как-то справлялись с этим потоком. Затем объявляется распродажа или рекламная акция с большими скидками, число покупателей резко увеличивается, но никто не готовит к этому продавцов. В итоге те совсем не справляются, и после распродажи число покупателей еще уменьшается, так как и постоянные покупатели во время скидок попадают в ситуацию ухудшения обслуживания. Недовольство покупателей понятно. К любым рекламным акциям продавцов необходимо готовить, а позаботиться об этом должна служба персонала. Нужна специальная программа обучения, а также корректировка графика работы продавцов, чтобы их в эти дни в зале работало больше и они могли справиться с наплывом покупателей.

14% недовольны вашей продукцией — то есть качеством товара. Здесь выход только один: продавцов нужно учить, как работать с претензиями покупателей. По поводу сервиса недовольство будет всегда, поскольку покупатели всегда хотят больше, чем можно, и любые правила магазина воспринимаются ими как глупые. Они так и говорят, что правила дурацкие и их нужно поменять. Продавцы должны знать обо всех услугах, которые предоставляет магазин, но, главное, должны уметь рассказать о них покупателю. То есть продавец должен понять, чем именно недоволен покупатель, и предложить ему лучшую альтернативу в этой ситуации.

68% недовольны отношением к ним именно продавцов, о чем продавцам необходимо прямо сказать. Дело в том, что испортить настроение покупателю могут разные люди. Например, кассир — но кассир не портит впечатление о магазине в целом. Обычно люди говорят, что в следующий раз встанут в другую кассу. Но если не понравился продавец, то сразу идет обобщение: они здесь все такие, и товар у них плохой, и магазин плохой. Таким образом, продавцы являются лицом фирмы и всегда должны об этом помнить.

Как уже было сказано, третья составляющая «продажи эффекта» — это психология взаимодействия с клиентом или технологии продаж. Взаимодействие с клиентом можно разделить на три стадии: первая — стадия контакта, вторая — стадия взаимодействия, или стадия продажи, и третья — стадия завершения продажи. Иногда в тренинг может быть включена и еще одна стадия — стадия работы с возражениями, и тогда она помещается между второй и третьей.

Иногда выделяют отдельной стадией работу с трудными клиентами, работу в трудных ситуациях, работу с конфликтами, а иногда ее включают в стадию взаимодействия, так как это наиболее логичное место для данной темы.

Если говорить о работе продавцов на чужой территории, то стадий может быть больше, например, добавятся стадия подготовки и стадия сопровождения клиента.

Глава

2

СТАДИЯ КОНТАКТА

Первая стадия продажи — стадия контакта. Эта стадия самая короткая, но самая важная. К сожалению, очень многие продавцы (и не только продавцы) уделяют этой стадии мало внимания. Это очень серьезная ошибка. Успех всего дальнейшего процесса общения с покупателем будет зависеть от того, насколько покупатель будет доверять продавцу, его словам. На стадии контакта, даже если она длится две секунды, между покупателем и продавцом должны устанавливаться доверительные отношения. Чем выше уровень доверия, тем легче покупателю согласиться с информацией, которую он получает от продавца. Да и согласитесь: приятнее покупать у человека, которому доверяешь.

Очень часто стадия контакта затягивается, потому что покупателю хочется убедиться в том, что данному продавцу можно доверять. Для этого покупатель может поговорить о погоде, соседях, о жизни и т. д. Он хочет определить, думает ли продавец так же, как он сам, совпадает ли мнение продавца с его мнением. Тем самым устанавливаются более доверительные отношения. Покупатель начинает думать, что продавец, «который думает так же, как и я, мне плохого не посоветует». Часто же бывает и так, что в результате хорошей работы продавца уровень доверия становится таким, что покупатель совершив покупку, не уходит, а остается поговорить с продавцом, как со своим хорошим знакомым. Это хороший результат работы продавца, поскольку этот покупатель, скорее всего, станет постоянным и, что еще важнее, хорошим покупателем. Он будет приходить к продавцу, как к своему хорошему знакомому, и, конечно, никаких конфликтных ситуаций не предполагается.

Контакт важен на протяжении всего процесса общения с покупателем. Прерывать его ни в коем случае нельзя. Иначе может получиться как в известном анекдоте. Покупатель приходит в магазин. Продавец здоровается, улыбается, вежливо разговаривает, рассказывает про товар. Покупателю все нравится, но вдруг он говорит: «Ой, я, кажется, деньги забыл». И в ответ слышит: «Чего же ты тогда при-

перся? Я тут перед ним распинаюсь, а он без денег!» — «Да, но у меня есть кредитка!» — отвечает покупатель. Продавец: «И снова здравствуйте!»

Сложность в установлении контакта для продавца заключается в том, что у него на это очень мало времени. Он должен произвести на покупателя хорошее впечатление в течение буквально 3—5 секунд. В обычной жизни все гораздо проще. Если, например, у кого-то о нас сложилось плохое впечатление и мы это почувствовали, то у нас чаще есть возможность это впечатление изменить, повлиять на ситуацию. Иногда на это уходит минута, иногда час, день, месяц, год и т. д. В ситуации «покупатель—продавец» у продавца такой возможности нет. Он должен понравиться сразу.

Если продавец понравился покупателю, то с ним будут говорить как с хорошим человеком. А с хорошим человеком говорят по-другому, чем с «плохим», более вежливо, редко кричат и ругают (что, например, бывает при возвратах товара).

На установление контакта в первую очередь влияет «эффект первого впечатления». Этот «эффект» можно просчитать. В него входят: поза, выражение лица, мимика, жесты, дистанция, внешний вид (одежда, косметика и украшения), доброжелательный настрой, интонация и поведение продавцов.

ПОЗА

Поза — это первое, что видит покупатель, подходя к продавцу или когда сам продавец подходит к покупателю. В данном случае речь идет о продавцах торгового зала. О торговых агентах и менеджерах по продажам мы поговорим позже. Как чаще всего стоят продавцы? Либо со скрещенными на груди руками, либо в позе полицейского (руки за спиной), либо в позе пенальти (руки перед собой), либо засунув руки в карманы и т. п. Это так называемые закрытые позы, мешающие успешному общению с покупателем. Конечно, большинство покупателей не читали специальной психологической литературы, где все эти позы описаны и обозначены как закрытые. Но зрительно они отмечают их и инстинктивно чувствуют отстраненность, пренебрежение, недоброжелательность, возможно, негатив, может быть, и превосходство или тому подобные эмоции.

Другой вариант, когда продавец стоит, прислонившись к стене или к стеллажу, или вообще, не дай бог, сидит. Сейчас, к счастью, это случается реже, но в маленьких магазинах или в отделах больших торговых центров все же случается. Причем одно дело, когда продавец сидел, пока никого не было в отделе, но немедленно встал при появлении покупателя. И другое дело, когда продавец продолжает сидеть. Раз сидит — значит, устал, отдыхает. Раз отдыхает — значит, занят. Большинство покупателей не решатся обращаться с просьбой или вопросом к «занятому» продавцу, к тому же если они не уверены, что затем сделают покупку.

Продавцам вообще нельзя сидеть в торговом зале, потому что это сразу меняет ситуацию контакта с покупателем. Представьте: вы входите в магазин, и продавец сразу же вскочил — то есть сделал стойку, как охотничья собака. Согласитесь, неприятно. Многие покупатели даже поторопятся уйти. Другой вариант, когда продавец выждал несколько секунд и потихоньку поднялся. Впечатление такое, что не хочет вставать, ленивый и т. п.

У меня был такой пример. Небольшой магазин, на смене работают 3—4 продавца. Директор пытался как-то решить проблему отдыха продавцов в торговом зале. Так как магазин небольшой, то в какие-то моменты покупателей в зале нет вообще. Продавцы часто жаловались, что тяжело стоять без дела. Все, что нужно сделать с товаром, уже сделано, порядок и чистота, еще раз прошли, все поправили или повернули другим боком. Что делать дальше? Директор разрешил поставить возле входа четыре стула, и когда нет покупателей, то на них можно посидеть. Понаблюдав за ситуацией, он обнаружил, что когда продавцы встают, увидев входящих в магазин покупателей, те явно напрягаются, а некоторые сразу же уходят. Тогда он ввел новое правило: один продавец стоит недалеко от входа, чтобы не бросать зал без присмотра, а в глубине зала стоят три стула, на которых могут сидеть продавцы, пока нет покупателей. Но иногда одновременно входят два-три покупателя. Тогда оставили два стула, а у входа стали стоять два продавца. Затем стул остался один, и на нем можно было сидеть по очереди примерно три раза по 15 минут за день. И оказалось, что когда наступала очередь продавца посидеть на стуле, то раньше чем через 15 минут его со стула было не поднять. Он считал, что это его время отдыхать. Если же к сидящим продавцам подходил покупатель, то те старались от него быстрее отделаться и не вставать. А если вынужденно вставали, то старались как можно

раньше вернуться обратно на стул. Но самое главное, все продавцы стали хуже работать. Это было заметно даже директору, хотя при нем все старались вести себя лучше. Жалоб же на усталость стало больше, чем раньше. И сами продавцы признались, что смотрят на покупателей как на помеху: мол, они мешают мне посидеть и отдохнуть. В итоге директор убрал стулья из зала, а продавцам, когда в зале было мало покупателей, разрешалось выходить в подсобку и там отдыхать. И это единственно правильное решение, так как торговый зал — это место для работы и здесь отдыхать нельзя. Для отдыха должны быть предусмотрены другие места.

Но даже если продавец не сидит, а просто стоит, прислонившись к стене или прилавку, то у покупателя при взгляде на такого продавца тоже может возникнуть мысль, что тот «занят». А самое главное, что проконтролировать выражение своего лица в такой ситуации не сможет ни один продавец. Представьте, что продавец решил отдохнуть и прислонился к стеллажу, думая, что постоит так минут пять. И вдруг он видит, что к нему идет покупатель. На лице продавца сразу же будет написано: «Ну куда ты прешься, я так удобно пристроился, а тут ты, ты ведь ничего не купишь и т. д.». Даже если такая мысль только на одно мгновение промелькнет на лице продавца, покупатель это заметит и сделает соответствующие выводы.

Продавец должен исключить из своего невербального поведения такие позы. И наоборот, включить в него такие позы, чтобы покупатель чувствовал себя или хозяином положения или приятным гостем. С этой целью продавец должен отодвигаться при необходимости в сторону, пропуская покупателя; отступать, если покупатель делает несколько шагов вперед. Если покупатель обращается с вопросом или просьбой к продавцу, который в это время что-то записывает, считает, измеряет, то продавец, отвечая покупателю, должен опустить вниз руки и повернуться к покупателю лицом (это обязательно!).

ВЫРАЖЕНИЕ ЛИЦА, МИМИКА И ЖЕСТЫ

Психологи определили, что успешность общения определяется на 55% позой, жестами и мимикой собеседника, на 38% — тоном и другими характеристиками голоса, на 7% — информативностью.

Язык мимики и жестов очень выразителен, но он также сложно поддается самоконтролю. Особенно очень эмоциональным людям, у которых, как говорится, все написано на лице. И здесь выход только один. Для того чтобы иметь доброжелательное выражение лица и открытые жесты, надо быть на самом деле доброжелательным. Никакие словесные комплименты в отношении покупателя не помогут продавцу, если его лицо и жесты выражают совсем другое. Любое «добро пожаловать» будет услышано как «еще один приперся», если продавец именно это и будет чувствовать. Или лицо, или жесты, или и то и другое выдадут отношение продавца. Здесь как раз можно говорить о понятии «конгруэнтность» — соответствие невербального и вербального поведения друг другу. Все невербальное поведение должно соответствовать словам. По телевидению часто можно увидеть это несоответствие, особенно когда говорят наши политики. Яркий пример несоответствия очень хорошо показан в кинофильме «Золушка», который все видели, я думаю, не раз. Эпизод, когда Золушка предлагает мачехе прекрасный цветок, сделанный своими руками. Вспомните, с каким восхищением мачеха и ее дочери критикуют этот цветок: «Какое уродство! Какая безвкусица!» А также эпизод, когда они впервые видят свои бальные платья. Их лица и жесты выражают полное восхищение и желание иметь эти вещи. И никого не могут ввести в заблуждение их слова неудовольствия и разочарования.

Но мы прекрасно понимаем, что ни один человек не может находиться в доброжелательном настроении ежесекундно 24 часа в сутки. Поэтому предполагается, что продавец, желающий достичь определенного профессионализма и мастерства в общении с покупателем, должен «тренировать лицо» перед зеркалом. А на рабочем месте при любых обстоятельствах стараться поддерживать оживленное, веселое, дружелюбное выражение лица.

Отдельно хочется поговорить об улыбке. Часто продавцов заставляют улыбаться постоянно. Придумывают даже всякие специальные задания, иногда даже штрафы, чтобы улыбка не сходила с лица. Это в большей степени характерно для западной культуры. В нашей стране так много улыбаться не принято. Не все это понимают и принимают. Может быть совсем неожиданная реакция. Например, покупатель может подумать, что продавец над ним смеется. Иногда постоянная улыбка воспринимается как несерьезное отношение к работе или к клиенту и т. п. А при разрешении каких-либо спорных или конфликтных ситуаций улыбаться вообще не следует.

Улыбаться или не улыбаться? Ответ на этот вопрос можно определить следующим образом: улыбнуться во время приветствия при встрече глазами с покупателем. Если в ответ вам человек улыбается, то на протяжении всего общения можно периодически улыбаться. Если вам в ответ не улыбаются, то и вам не следует много улыбаться, приветливого, доброжелательного выражения лица будет достаточно.

ВНЕШНИЙ ВИД

Если у продавцов нет униформы или иное не предусматривает корпоративная культура, то существуют определенные стандарты внешнего вида и одежды.

Косметика. Считается, что женщина на работе обязательно должна иметь на лице минимум косметики, особенно если ее работа связана с людьми. В противном случае может сложиться впечатление, что ей все равно и она пренебрежительно относится к своей работе или проявляет неуважение, придя на работу без косметики. Но должно присутствовать и чувство меры (иными словами, «боевая раскраска» недопустима).

Количество украшений у продавцов, как женщин, так и мужчин, должно быть сведено до минимума. Не более двух колец (неважно, золотых или нет) у женщин и одного (обручального) у мужчин, кроме того, у женщины могут быть сережки и цепочка. Никаких массивных перстней, цепочек с кулонами и брелоков не допускается.

В одежде не допускаются (как у женщин, так и у мужчин): майки, топы с открытыми животами, спинами, плечами и декольте, юбки более 10 см выше колен. Одежда не должна выглядеть неряшливо, быть рваной, грязной и т. п. Все подобные вещи покупателя очень отпугивают. Наоборот, всем своим видом продавец должен располагать к себе и не отвлекать внимание покупателя от обдумывания покупки.

Категорически запрещается жевать жвачку. Во-первых, жующий продавец — это не самое приятное зрелище. Во-вторых, из-за ароматических добавок и того, что резинку жуют достаточно интенсивно, она вызывает обильное выделение слюны. Даже если продавец и

выбросил резинку перед тем, как говорить с покупателем, то все равно слюна будет выделяться еще 10—15 минут. И рассказывая что-то о товаре, продавец может случайно плюнуть на товар или покупателя. Конечно, это никому не понравится. Свежее дыхание прекрасно обеспечивают леденцы или конфетки типа «тик так».

СЛОВА И ИНТОНАЦИИ

Продавцам можно использовать только стандартный русский язык. Нельзя использовать любые жаргонные слова либо придуманные слова, например: «Это у нас в шалабушках можно поискать». Не все хотят покупать что-то в шалабушках. Нельзя использовать уменьшительно-ласкательные варианты названия товара, потому что это вызывает ощущение несоответствия между ценой и названием. Конечно, продавцы не должны использовать нецензурную лексику, даже если покупатель просит назвать товар таким словом. Например, покупатель спрашивает у продавца: «Скажи прямо “...” или “...”?» Продавец может сказать: первый (или второй) вариант. Конечно, можно сказать, что покупателям тоже нельзя употреблять такие слова, но это происходит столь часто, что продавцы предпочитают не связываться и не делают замечания покупателю.

Бывает, что покупатели сами говорят неправильно, коверкают слова, неправильно ставят ударения и т. д. Продавец не должен поправлять покупателя и не должен делать ему замечание. Сам же при этом должен говорить правильно, но не подчеркивать неправильное слово, произнесенное покупателем. Например, покупатель просит показать ему «смеситель». Понятно, что раз это магазин сантехники, то покупатель имел в виду смеситель. Поэтому продавец должен ответить: «Да, пожалуйста, пройдемте сюда, здесь у нас представлены смесители из Германии...» Важно не только не выделить слово интонацией, но и произносить его не первым. То есть продавец должен сохранить лицо покупателя.

Интонации, которые использует продавец, должны быть вежливыми, приветливыми и доброжелательными. Ни в коем случае нельзя использовать резкие, негативные, грубые и раздраженные интонации. Все, наверное, хотя бы раз в жизни что-то подобное слышали от продавца, и вряд ли это кому-либо понравилось.

ПРАВИЛА И НОРМЫ ПОВЕДЕНИЯ

Правила и нормы поведения знают все люди. Многие их нарушают. Но продавцы из-за специфики своей работы нарушают их чаще. В то время как продавец целый день работает, вокруг все время ходят толпы ничего не делающих, по его мнению, людей. Кроме того, длинный рабочий день, достаточно монотонная работа. Конечно, хочется передохнуть и переброситься парой слов с хорошим человеком — со своим коллегой. И самая подходящая тема — это обсудить какого-либо покупателя (тем более что вокруг много людей, чем-то не похожих на него).

Практически в любом магазине можно увидеть картину, как два, а то и четыре продавца стоят тесным кружочком и один из них очень громко (ведь эмоций много) рассказывает о покупателе, который сегодня у них был. Очень часто такой рассказ сопровождается пантомимой (продавцы могут достаточно смешно показать покупателя). Каждый покупатель, наблюдая за данной группой продавцов, понимает, что если он сейчас подойдет и задаст свой вопрос, то он рискует стать следующим объектом для насмешек.

Продавцам запрещается обсуждать покупателей. Более того, продавцам в торговом зале нельзя собираться в группы, громко разговаривать, смеяться, рассказывать друг другу анекдоты.

Собираться в группы, даже по делу, в торговом зале нельзя потому, что после обсуждения текущих вопросов кто-нибудь обязательно расскажет анекдот. И если в процессе рассказа подойдет покупатель с вопросом, то первая реакция продавца и его лицо будут выражать: «Откуда ты взялся, нам так хорошо, мы заняты и т. д.» Все рабочие вопросы надо решать в подсобных помещениях, куда для этого можно выходить.

Громко разговаривать в зале нельзя потому, что покупатели могут услышать отдельные слова и, не понимая контекста, прийти к совершенно неправильным выводам. Например, один продавец говорит другому, что сегодня надо обязательно списать бракованный товар. Покупатель, услышав слова «бракованный товар», может подумать, что весь товар в отделе или магазине бракованный. Смеяться нельзя потому, что покупатель может отнести это на свой счет.

Нельзя разглядывать покупателя. Во многих магазинах покупатели чувствуют себя как рыбки в аквариуме, которых не только разглядывают, но и обсуждают. Особенно если покупатель смущен своей

одеждой. Например, испачкал рукав пиджака или пальто, закрывая машину. Ему будет казаться, что все смотрят на это пятно, и т. п.

Продавцы должны понимать, что их профессия в чем-то сродни профессии актера. Актер выходит на сцену, говорит свои слова и остается на сцене и дальше. Его видит весь зрительный зал, и представьте себе актера, который после произнесения своих слов прислонился к колонне, почесался, поковырялся в носу и т. п. Все это видит весь зрительный зал. Точно так же продавец постоянно находится на виду и должен постоянно контролировать свое поведение, чтобы не испортить впечатление.

Игра «Гомеостат»

Для установления контакта важно учитывать настроение покупателя и правильно работать с покупателями с разным настроением. Для тренировки этих навыков можно сыграть в ролевую игру «Гомеостат».

В игре участвуют 8 человек. Остальные — наблюдатели.

В центр помещения необходимо поставить четыре стула спинками друг к другу, то есть крестом. Это будет внутренний круг. Затем напротив каждого стула поставить по одному стулу так, чтобы участники оказались лицом друг к другу. Это будет внешний круг. Итого в центре стоят 8 стульев. Наблюдатели садятся, куда хотят. Четыре участника выходят за дверь.

Инструкция. *Инструкция для участников за дверью:* «Вы — продавцы. Решите, пожалуйста, каждый для себя сам, чем вы будете торговать. Можете взять свой товар, а можете любой другой, только ничего сложного. Сейчас у вас будут покупатели с различными настроениями. Ваша задача — поработать с ними в своем обычном режиме, как обычно вы работаете с такими покупателями, учитывая их настроение. Вы будете работать с ними по очереди. Сначала к вам подойдет один покупатель, затем, когда я дам команду, — второй, затем третий и четвертый. До окончания игры вы не даете никаких комментариев и ничего не обсуждаете».

Инструкция для тех, кто остался: «Вы — покупатели. К вам сейчас по очереди будут подходить четыре продавца и что-либо вам продавать. Вы сначала спросите каждого, чем он торгует, а дальше все как обычно. Но у вас определенное настроение. Вы, не говоря

какое оно, должны будете его показать. То есть вы покупатель вот с таким настроением. Ваша задача — запомнить, как с вами поработал каждый из четырех продавцов».

Затем тренер, на свое усмотрение, говорит каждому «покупателю», какую эмоцию тому надо сыграть. Я обычно выбираю крайние проявления различных групп эмоций: *радость, усталость, гнев, высокомерие*. Подумайте, кто, на ваш взгляд, с какой эмоцией лучше всего справится, тому и дайте ее играть.

Наблюдателям просто предлагается внимательно следить за ходом игры, запоминать значимые и показательные моменты, чтобы затем обсудить их при анализе игры.

«Покупатели» садятся во внутренний круг, а «продавцы» — во внешний. Игра начинается. По прошествии трех минут по команде тренера «продавцы» по часовой стрелке переходят к следующему покупателю, затем через три минуты снова переходят, и так еще два раза.

После завершения игры все садятся в круг, и проводится анализ игры. Первыми высказываются «продавцы».

Все четверо продавцов по очереди говорят об одном и том же покупателе:

- ☐ что они о нем думают;
- ☐ какое у него было настроение;
- ☐ получилось ли поработать с таким клиентом;
- ☐ удалось ли повлиять или изменить его настроение;
- ☐ изменилось ли настроение самого продавца.

Затем «покупатель» говорит о каждом продавце в отдельности:

- ☐ как с ним поработал продавец;
- ☐ что ему мешало, что помогало;
- ☐ как на его настроение повлиял продавец;
- ☐ были ли попытки изменить настроение;
- ☐ видел ли покупатель, что он повлиял на настроение продавца.

Затем высказываются наблюдатели.

В конце обсуждения тренер подводит итог игры и делает вывод о том, что все эмоции можно условно разделить на четыре группы.

Первая группа — это радость и любые доброжелательные эмоции. С этими эмоциями все очень просто — нельзя их портить, нужно всячески поддерживать и т. д.

Вторая группа — это условно нейтральные эмоции: усталость, скука, безразличие. Они не имеют никакой агрессивной природы и не передаются другому человеку. С этими клиентами можно работать следующим образом. Первый шаг — попытаться их «расшевелить», вывести из этого состояния. Если это удалось, то просто дальше работать как обычно. Если не удалось, то контакт нужно минимизировать, то есть закончить как можно быстрее, чтобы такое тягостно-неприятное впечатление не осталось на будущее. Если покупатель готов купить — продавец должен постараться ускорить эту процедуру. Если не хочет ничего покупать, оставить его в этом состоянии и сказать: «Буду рад увидиться с вами еще раз, подумайте над нашим предложением. Всего доброго!»

Третья группа эмоций — это гнев, злость, агрессия и все связанное с этим. Эти эмоции опасны в первую очередь тем, что они передаются напрямую другому человеку. Работать с такими клиентами нужно по следующей схеме:

- ☐ нужно увидеть, что покупатель в таком настроении;
- ☐ защищаться от этих эмоций, не принимать их внутрь (это только работа);
- ☐ дать человеку возможность выговориться;
- ☐ ни в коем случае с ним не спорить, говорить как можно больше «да»;
- ☐ показывать покупателю, что вы с ним не враги, а, наоборот, решаете одну с ним проблему.

Самое главное в работе с такими посетителями — это, во-первых, не разозлиться на них в ответ, а во-вторых, не обидеться. Для этого нужно понимать, что злятся и кричат не на вас лично; дело лишь в том, что вы занимаете должность продавца. Будь на вашем месте кто-то другой, на него злились и кричали бы точно так же. А иначе его настроение передастся вам, а вы, в свою очередь, передадите его следующему покупателю.

Четвертая группа эмоций — это все связанное с высокомерием, пренебрежением, презрением и т. п. С такими клиентами просто все нужно делать в два раза вежливее, сдержаннее, корректнее и т. п.

РАЗМИНКА

После «Гомеостата» можно сразу провести игру-разминку на эмоции. Участвуют все.

Инструкция. Тренер раздает всем участникам небольшие листочки, на которых написаны все перечисленные ниже эмоции (на одном листочке — одна эмоция). И затем просит всех участников по очереди изобразить невербально ту эмоцию, которая у них написана. Остальные участники смотрят и отгадывают, что это за эмоция. После того как угадали, надо поговорить о невербальных признаках такого настроения и о том, как работать продавцу с покупателем, пребывающем в таком настроении.

Список эмоций:

- ☐ радость;
- ☐ удивление;
- ☐ страх;
- ☐ пренебрежение;
- ☐ обида;
- ☐ досада;
- ☐ высокомерие;
- ☐ умиление;
- ☐ разочарование;
- ☐ гнев;
- ☐ раздражение;
- ☐ усталость;
- ☐ печаль;
- ☐ тревожность;
- ☐ злость;
- ☐ нетерпеливость;
- ☐ презрение;
- ☐ ужас;
- ☐ равнодушие.

Игра «Конференция»

На стадии контакта можно сыграть в игру «Конференция». Инструкция и ход игры описаны в моей предыдущей книге «Технология ведения тренинга» (СПб.: Речь, 2005). Но, проводя ее в тренинге

продаж, надо расставить другие акценты в анализе и обсуждении игры.

Перед проведением игры надо задать вопрос продавцам: как, по их мнению, следует относиться к покупателю. Обычно они говорят «хорошо», «доброжелательно» и т. п. Но если спросить их, должны ли эти отношения быть какими-то особыми, например дружескими, то они отвечают, что нет. Они говорят, что это должны быть просто деловые отношения, что к покупателю нужно относиться, например, как к партнеру по бизнесу. Некоторые сразу говорят, что к покупателю надо относиться нейтрально. Тренер должен подвести участников к подобным ответам, так как это важно для правильного проведения игры и при ее анализе даст возможность подчеркнуть значимость правильной установки на отношение к покупателю.

При анализе игры важнее всего обратить внимание на то, как участники, у которых было задание войти в контакт с группами, описывают первую, вторую и третью группы, чем эти группы для них отличались друг от друга, особенно чем отличалась вторая (нейтральная) группа от третьей (положительной). Дело в том, что обычно участники говорят, что первая группа вела себя плохо, ужасно, отвратительно, неподобающе, кошмарно и т. п. А вторая группа уже нормально, «вроде даже поговорили со мной». А третья — уже совсем хорошо, «такие все замечательные, отзывчивые, сразу меня приняли» и т. п. После таких ответов нужно уточнить у каждого участника, чем конкретно вторая группа отличалась от третьей, если и во второй и в третьей группе было хорошо. Что именно во второй группе было не так?

Здесь важно добиться абсолютно осознанных четких ответов. Дело в том, что на контрасте с первой группой вторая воспринимается как положительная. Но если настойчиво задавать вопросы на прояснение, то участники начинают говорить, что в принципе во второй тоже не очень-то хотели принимать. Что сначала вроде поздоровались, но потом отвернулись. Было заметно, что никто не огорчится, если от них уйти, а может быть, даже обрадуется. Что им было наплевать, кто пришел и зачем. И, в общем-то, даже игнорировали, просто с меньшей интенсивностью. Важно, чтобы участники сказали, что вторая группа им тоже не понравилась. Что после первой группы они просто обрадовались бы всему чему угодно.

Далее следует опросить участников, которые были в группах. Один или два участника от каждой группы должны объяснить, как они

обошлись с первым, вторым и третьим участниками игры. Здесь важно подчеркнуть конкретные их действия по отношению к первому. Важно, чтобы участники проговорили такие слова, как «игнорировали», «отвернулись», «не слушали», «повернулись спиной», «не давали говорить» и т. п. Это нужно для того, чтобы продавцы понимали, что в торговом зале их поведение может быть воспринято покупателями как резко отрицательное даже из-за одного отдельного элемента. Например, продавец не смотрит в глаза или отвернулся от покупателя и т. д. Надо, чтобы продавцы понимали, насколько важно контролировать такие мелочи.

Когда все три группы рассказали, как они обошлись со вторым и третьим участниками, важно опять же уточнить, как они для себя определили разницу в отношении к ним. Когда они начнут объяснять, что ко второму они отнеслись нейтрально, надо попросить их объяснить, что это значит. Как они определили для себя, что такое «нейтральное отношение»? Как они демонстрировали это отношение? Что они договаривались делать, чтобы показать, что относятся к человеку нейтрально?

Обычно участники говорят, что они решили, что будут относиться к нему нормально, не плохо, в общем, нейтрально. Не будут возражать, если человек стоит с ними рядом, но сами звать не будут. Если тот задаст вопрос, то ответят. Если уйдет, возражать никто не будет и никто не огорчится.

Говоря все это, участники часто делают пренебрежительные жесты, о чем позже можно им сказать. Но главное, нужно указать участникам на то, что многие их действия не являются нейтральными, а носят скорее отрицательный характер. Эту игру нужно обязательно снимать на видеокамеру, поскольку после разбора игры надо показать все эти элементы участникам. Показать, чем было характерно отрицательное отношение, как резко изменилось выражение лица человека, который только что к ним подошел. Затем надо показать, как мало в реальности отличий так называемого нейтрального отношения от отрицательного. И одновременно обратить внимание, как мало требовалось усилий, чтобы показать положительное отношение. К человеку просто повернулись, просто улыбнулись, просто поздоровались — и он сразу «растаял».

Далее следует задать всем участникам вопрос, почему ни одной из трех групп не удалось продемонстрировать нейтральное отношение. Вывод, к которому необходимо подвести группу, таков, что

нейтрального отношения в жизни не бывает. Что к людям можно относиться или положительно, или отрицательно. Что, пытаясь относиться нейтрально, люди обычно колеблются между плюсом и минусом, часто уходя в минус. Это может выглядеть так, что человека сначала погладили, потом ударили, потом снова погладили. Но он уже ждет удара, он уже напряжен.

Часто бывает, что нейтральное отношение определяют как равнодушное или «никакое», что само по себе является отрицательным отношением.

Общий вывод заключается в том, что продавцы к покупателям должны относиться изначально положительно. Такое отношение максимально выгодно для продавцов, потому что на это тратится гораздо меньше усилий, чем на любые другие варианты. Тренер это обязательно должен подчеркнуть. Надо обратить внимание участников группы на то, что в первой ситуации, пытаясь игнорировать человека, они испытывали достаточно большой дискомфорт, неловкость, отрицательные эмоции и т. п. и таким образом тратили много энергии и сил.

При так называемом нейтральном отношении происходило то же самое. Им приходилось постоянно дозировать внимание, напрягаться. Они все время боялись, как бы не перейти границу в ту или другую сторону. И тоже тратили на это достаточно энергии и сил. В третьей ситуации (положительное отношение) все было гораздо легче и проще: они просто расслаблялись и вели себя естественно, так, как вели бы себя в жизни при общении с хорошим приятным человеком. На это практически не тратится энергии, потому что это происходит без напряжения.

В конце обсуждения можно привести участникам такой пример. Представьте себе поздний вечер, вы дома сидите перед телевизором или с интересной книгой, с чашкой ароматного чая или кофе. Собираетесь вскоре лечь спать. Вдруг звонок в дверь. Вы открываете дверь и видите, что на пороге стоит компания ваших друзей и знакомых. Они где-то веселились и решили прийти к вам в гости. Как говорится, прощай книга, кино, сон и т. д. Вы смотрите на них, они смотрят на вас. Они видят вашу реакцию и сразу понимают, рады вы им или нет. И можно как угодно вежливо приглашать их пройти, но если вы им не рады, они это заметят. А можно шутливо поворчать что-нибудь насчет незваных гостей, но если вы им рады, они весело посмеются и будут чувствовать себя желанными гостями.

На работе продавец должен себя вести точно так же, как радушный хозяин, который принимает дорогих гостей. То есть покупатель, приходя в магазин, должен видеть, что здесь ему рады. Если же он этого не видит, то включается обратный механизм — значит, мне не рады. Часто можно видеть, как продавцы заученно улыбаются, механически здороваются, и при этом улыбка у них «деревянная». Понятно, что они никому не рады.

Далее можно еще раз напомнить продавцам, что нейтрального отношения в жизни не бывает и что у них есть только один вариант отношения к покупателю — это отношение радушного хозяина к дорогому гостю. Необходимо пояснить, что это радушие может проявляться по-разному. Например, если в гости приходит человек, который по своему характеру более обидчив, чем другие, то и хозяин с ним говорит более вежливо и предупредительно. Если же гость необидчивый, то и хозяин будет вести себя по-другому. Но при этом его поведение будет радушным.

Так и в торговом зале одному покупателю можно просто искренне улыбаться, на другого просто доброжелательно посмотреть, без всякой улыбки. А с покупателем, который приходит уже не в первый раз, можно не только поздороваться, но и поговорить и даже пошутить. Главное — это правильное отношение ко всем покупателям.

ТЕХНОЛОГИЯ ПОДХОДА К ПОКУПАТЕЛЮ

Сейчас все больше появляется крупных магазинов, ориентированных на современные технологии продаж. Многие работают по так называемому зално-выставочному типу. И в подобных магазинах одним из важных вопросов является модель поведения продавцов: как себя вести, подходить ли к покупателям самим или лишь когда они сами позовут продавца и т. д. Какая модель поведения считается наиболее правильной и какую выбрать для своего магазина, администрация магазина обычно решает на уровне собственного видения или вообще никак не решает, предоставляя право решать это самому продавцу. А в некоторых магазинах продавцам даже запрещают подходить к покупателям, чтобы их не отпугивать. В дей-

ствительности этот вопрос давно решен: продавец должен обязательно подходить ко всем покупателям, которые заинтересовались товаром. Это самое главное, для этого продавец и нужен в торговом зале. Конечно, продавец должен оказывать помощь покупателям, которые сами подходят, сами задают вопросы, но это только те, кто пришел купить.

Большинство людей в магазине — это те, кто пришел просто посмотреть, узнать цену или просто погреться и т. д. Все эти люди сами не подойдут, даже если у них много вопросов. Они знают, что ничего не купят, и, соответственно, стесняются отвлекать продавца, задавать ему вопросы. Некоторые даже деньги с собой не берут, так как боятся, что их уговорят что-либо купить. Работает стереотип: если мне товар понравился и я поговорил с продавцом, то я обязан или купить, или объяснить, что у меня с собой нет денег (для многих это очень сложно), или соврать, что товар не нравится. В любом случае такая ситуация связана с неприятными переживаниями, и люди стараются их избежать.

Что обычно происходит при покупке дорогого товара? Покупатель обычно посещает несколько магазинов, ориентируясь в стоимости товара, и покупает искомое в том магазине, где ему понравится товар (цены везде примерно одинаковы), или там, где понравится продавец. А как продавец может понравиться, если он не подошел? Конечно, продавцов нужно учить, как подходить, чтобы понравиться. Главное, чтобы продавцы понимали значимость своей активности и правильно ее проявляли. В настоящий момент очень много магазинов с одинаковым товаром по одинаковым ценам, и отличаться друг от друга они могут только продавцами, их работой, их доброжелательной и активной позицией.

Далее следует вопрос: как определить, что покупатель заинтересовался товаром?

Самый простой и надежный критерий — это время. Когда покупатель только вошел в магазин или торговый отдел, подходить к нему сразу же нельзя ни в коем случае. Человеку надо осмотреться, для начала понять, что здесь продается, где что находится. Когда покупатель осмотрится, он, возможно, остановит взгляд на каком-либо товаре и уже смотрит на него 5 секунд и более. Значит, это его интересует и к нему можно идти. Пока продавец приблизится, пройдет еще 4–5 секунд, и этого достаточно. Этот товар точно интересует покупателя, и ему, возможно, нужна информация. Но это не значит,

что он хочет купить. Возможно, он думает, что купит это через несколько лет. Почему нужно ждать не менее 5 секунд? Дело в том, что люди постоянно читают все слова, которые попадают на глаза, даже если им это не нужно. Вспомните рекламный плакат рядом с вашим домом. Вы ходите, каждый день мимо и каждый день читаете то, что на нем написано, хотя уже знаете эту надпись наизусть. Люди просто на уровне рефлекса складывают буквы в слова. То же происходит и в магазине: товар может совершенно не интересовать, но человек заметил какие-то буквы и начинает их читать. На это уходит обычно не более 5 секунд. Таким образом, если покупатель смотрит дольше этого времени, то этого достаточно, чтобы к нему подойти. Конечно, нужно подходить и к тем, кто сам взглядом ищет продавца или взял товар в руки и начинает его рассматривать.

Второй вопрос: как правильно подойти? Ответ на этот вопрос и простой и одновременно сложный. Простой потому, что здесь работает все, что понятно на уровне здравого смысла. Всего лишь надо представить себя на месте покупателя и подумать: что бы хотел я на месте покупателя? Но к сожалению, часто бывает наоборот: продавцы выбирают самые неправильные варианты подхода. Если спросить у любого продавца, с какой стороны нужно подходить к покупателю, почти всегда следует правильный ответ: со стороны лица или сбоку, чтобы покупатель видел, что к нему идут. Но в жизни часто бывает наоборот — очень тихо подходят сзади и громко говорят: «Добрый день». Испуганный таким образом покупатель вряд ли скажет, что у него есть вопросы. Далее следующий момент: с какой скоростью подходить? Продавцы часто экспериментируют: сначала подходят с обычной скоростью. Но когда замечают, что некоторые покупатели видя это, пытаются уйти, пробуют подходить быстрее. Но некоторые покупатели могут в такой ситуации насколькo испугаться, что уронят товар, который держали в руках, или бросятся наутек. Понимая, что это тоже не лучший вариант, продавцы начинают подходить медленно. Сделают один два шага, посмотрят — не уходит ли, затем еще два шага... А покупатель думает: «Подкрадывается. Сейчас начнет что-то продавать». Понятно, что во всех случаях нужно подходить с обычной скоростью.

На какое расстояние нужно подходить к покупателю? Здесь можно ориентироваться на обычный стандарт дистанций, известный в психологии очень давно.

ДИСТАНЦИЯ

Приближаясь к покупателю, продавец должен соблюдать дистанцию между ним и собой. У каждого человека имеются (на бессознательном уровне) зоны, за пределы которых вторгаться не следует. Принято считать, что до 0,5 метра вокруг человека — интимная зона, или индивидуальное психологическое пространство, от 0,5 до 1,5 метра — дружеская зона, от 1,5 до 4,0 метров — деловая зона, свыше 4,0 — публичная.

То есть продавцу лучше начинать общение примерно с 1—1,5 метра. Если начать дальше, покупатель может не увидеть или не услышать продавца. Если ближе, то это может показаться навязчивым. Уже в процессе общения продавец сможет сократить дистанцию почти до интимной, если покупатель не будет против, например, демонстрируя товар, показывая каталоги. Возможно, что сам покупатель сократит эту дистанцию. Продавцу же при сокращении дистанции важно отслеживать, что покупатель ее не увеличивает, отступая назад. В противном случае получится ситуация нападающего и убегающего.

Какой вопрос следует задавать? Можно выбрать из предложенных ниже или придумать свой вариант. Например, традиционный «Добрый день. Вам чем-нибудь помочь?» или «Добрый день, вам что-нибудь рассказать или даже подсказать?» Можно, не задавая вопроса, сразу начинать говорить о том товаре, на который смотрит покупатель. В этом случае многим покупателям сложнее сказать «нет», и они втягиваются в разговор.

Но самое главное заключается в том, что даже при самом правильном подходе продавец может услышать ответ: «Нет, спасибо». Это значит, что продавец тут же должен сделать полшага назад и сказать следующую фразу: «Если у вас будут вопросы, пожалуйста, обращайтесь». Иногда продавцы говорят так: «Добрый день. Я продавец этого отдела. Если у вас появятся вопросы, пожалуйста, обращайтесь». Что хорошего в таком варианте? Во-первых, покупатель понимает, что к нему больше не будут подходить и навязываться. Во-вторых, что очень важно, покупатель понимает, что может обратиться с любым вопросом к продавцу, так как ему это разрешили. Большинство покупателей этим пользуются и через несколько минут сами подходят к продавцу.

Для продавца же эта фраза означает, что он предложил помощь и теперь может заниматься своими делами. Психологически контакт

Вторая стадия называется стадией взаимодействия или стадией продажи. Эта стадия обычно длится дольше, чем стадия контакта, и может занимать от трех-пяти минут до двух-трех часов. На этой стадии покупатель и продавец говорят о товаре, о его качествах и характеристиках. Первое, на что стоит обратить внимание продавцов, это выявление потребностей покупателей.

ВЫЯВЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ ПОКУПАТЕЛЯ

Выявление потребностей — самое главное в процессе продажи, так как без этого невозможна хорошая продажа. Основная же ошибка большинства продавцов заключается в том, что они считают, что главное в процессе продажи — презентация товара. И после вступления в контакт сразу переходят к презентации. Таким образом, они только случайно могут попасть на реальную потребность покупателя. А так как презентация не отвечает потребностям покупателя, то он не покупает даже нужный ему товар. «Удачная продажа — это когда описание вашего продукта совпадает с потребностью клиента, его системой ценностей и чувствами» (Дж.О'Коннор).

Имеет смысл говорить о двух уровнях потребностей:

- 1) физическая потребность,
- 2) психологическая потребность.

Физическая потребность — это когда покупатель совершенно ясно осознает, что ему конкретно нужно. Казалось бы, что может быть проще? Один (покупатель) знает, что он хочет, а другой (продавец) знает, как и где это можно взять. Но иногда продавцы, не выяснив правильно, что нужно покупателю, додумывают сами,

и предлагают ему товар, который, по их мнению, больше ему подойдет. У покупателя это обычно вызывает раздражение. Продавец же, искренне желая помочь покупателю, продолжает настаивать. Со стороны это выглядит ужасно, так как покупателя перебивают или вообще не дают ему рта раскрыть, чтобы сказать пару слов. При этом продавец очень вежлив, утверждая: «Вам подойдет вот это!». Покупатель сопротивляется, говорит, что он хотел бы другое. Продавец продолжает предлагать свой товар. И после четвертого, пятого возражения покупателя продавец даже иногда начинает раздражаться, так как он думает, что предлагает лучший для данного покупателя товар.

Например, несколько лет назад моя знакомая попросила меня помочь ей купить мобильный телефон. При этом объяснила мне, что ей он в действительности совершенно не нужен, но у всех на работе они уже есть, лежат на рабочих столах, и ее постоянно спрашивают, почему у нее нет мобильного телефона. Домой ей было удобно звонить с рабочего телефона, что она и делала. А мобильник пусть будет просто, чтобы, как говорится, был. Она также сказала, что хорошо бы, чтобы он был маленький и красивый. Она хотела, чтобы я просто поприсутствовал при покупке, потому что она в них не разбирается и боится, что ей посоветуют что-нибудь не то.

Мы засхали в ближайший магазин телефонов на Литейном проспекте. Она подошла к продавцу и сказала: «Я хочу купить мобильный телефон. Самое главное, чтобы он был маленький и красивый». На что продавец ответил: «У нас есть замечательный телефон. У него шестнадцатиголосная полифония, это совершенно новая модель. Сейчас я вам включу, и вы послушаете». Он стал открывать телефон, чтобы поставить SIM-карту, это у него не очень получалось, поэтому заняло много времени. Моя знакомая успела сказать, что ей все равно, какие у него мелодии, она звук все равно будет отключать. На что продавец, продолжая ковырять телефон, отвечал: «Нет-нет. Вы только послушаете — и сразу купите». Она еще несколько раз пыталась возразить, что ей не нужен звук, а нужен маленький красивый телефон. На что продавец продолжал говорить: «Подождите, подождите, сейчас вы услышите, и вам сразу станет все понятно». В конце концов она повернулась и мы ушли из магазина. Мы заехали в другой магазин, где продавец предложил посмотреть несколько телефонов, сказав, что они самые маленькие, и выбрать наиболее понравившийся. Мы выбрали один телефон, у которого тоже оказалась шестнадца-

тиголосная полифония, но это было сказано в конце. И так как телефон понравился, то она с этим согласилась.

Другой пример. В отделе посуды покупательница попросила девушку-продавца показать ей уродскую глиняную пивную кружку, стоявшую на верхней полке. Продавец в ответ стала предлагать женщине посмотреть другие пивные кружки, недавно поступившие в магазин. Она уверяла покупательницу, что из этих кружек будет удобнее пить, что они легче по весу, что у них сейчас вообще большой выбор кружек и стаканов для пива. Пока продавец все это говорила, женщина терпеливо молча и отрицательно мотала головой. Когда прошло минут 8–10 и у продавца закончились и слова, и кружки, покупательница поинтересовалась, не могла бы та ей все-таки показать именно ту кружку. «Дело в том, — сказала женщина, — что в моей семье много лет была такая кружка, мы ею кололи орехи. Но при переезде кружка разбилась, и я уже очень долго не могу купить ничего похожего. А мне бы очень хотелось порадовать семью возвращением кружки».

Еще один пример. В магазине верхней одежды покупательница выбирала зимнее пальто. Продавец вежливо поинтересовалась, нужна ли ей помощь. Покупательница согласилась и сказала, что хочет примерить вот это пальто и что ей нужен 52-й размер. Продавец стала говорить, что у покупательницы явно не 52-й, а 48-й, ну, может быть, 50-й размер. На что покупательница ответила, что она знает, но хочет именно 52-й размер. Продавец стала уверять женщину, что пальто на ней будет плохо сидеть (как мешок!), что ей следует все-таки примерить 48-й размер. При этом она сняла с вешалки пальто 48-го размера и стала практически надевать его на покупательницу, говоря при этом: «Снимайте ваш плащ и примерьте сначала вот это пальто». Женщина уже явно пожалела, что согласилась на предложение помощи от продавца. И минут через пять уговоров и препирательств, смущаясь, стала объяснять, что она из другого города, что зимой у них очень холодно и поэтому она всегда носит пальто поверх этого самого плаща. Поэтому ей нужно пальто именно 52-го размера. Удивленная до крайности девушка-продавец дала женщине пальто нужного размера. Покупательница действительно стала надевать пальто на плащ. Примерив его, она удовлетворенно кивнула, поблагодарила продавца и пошла на кассу пробивать покупку.

Услышав подобные примеры на тренингах, продавцы чаще начинают отрицать возможность подобных ситуаций. Что может быть

проще, чем дать покупателю, знающему, что хочет, именно то, что он хочет? Но к сожалению, ситуации эти не редки. Многие из них рассказаны самими продавцами. Причем на мой вопрос — что двигало ими тогда, когда они начинали предлагать покупателю совсем другой товар, — они отвечали, что действовали только из лучших побуждений, желая угодить покупателю. Они хорошо знают свой товар и лучше знают, что нужно покупать.

Что можно сказать об описанных выше ситуациях? Возможно, потребности и были немного необычными, однако они были прямо заявлены, но, к сожалению, не были услышаны продавцами. Более того, продавцы, рассказывая их, продолжали переживать те же эмоции и то же удивление, что и в процессе продажи. Но на самом деле продавец должен не удивляться, а понимать, что это потребность покупателя.

ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ПОТРЕБНОСТЬ

Выявление психологической потребности — еще более сложный момент в работе продавца.

Рассказывая продавцам о психологических потребностях, можно в начале разговора задать им такой вопрос: «Зачем люди покупают стул?» Практически всегда продавцы отвечают, что для того, чтобы сидеть. Если никто из них не предлагает другие варианты, можно спросить, для чего еще можно купить стул. Общими усилиями можно выяснить, что стул покупают для интерьера и на нем никто не будет сидеть. Также стул могут купить как подставку для картины или цветочного горшка, как вешалку для одежды, или для того, чтобы похвастаться таким стулом. Могут купить его потому, что это самая новая модель и не важно, удобный он или нет, практичный или нет. А кто-то просто экономит деньги, купив стул вместо кресла. На этом примере продавцам можно объяснить, что все люди, покупающие данный стул, удовлетворяют свою потребность и эти потребности будут существенно различаться.

«Люди никогда не покупают просто продукт, они покупают приятные чувства, которые, как они думают, он им принесет» (Дж. О'Коннор). Все люди хотят приятных чувств и стремятся, чтобы все сделанные ими покупки приносили именно чувство удовлетворения.

Причем сам процесс покупки уже должен обеспечивать положительные эмоции. Но даже если продавец правильно понял, какая вещь нужна покупателю, то он все равно часто неправильно этот товар характеризует.

Любой товар можно характеризовать с позиций совершенно разных психологических потребностей. Например, я в своих тренингах чаще всего использую классификацию, разработанную Ж. Ф. Кроларом и представленную в книге Ж. Шандезона «Методы продажи». Любой товар (стул, телевизор, одежду и т. д.) можно охарактеризовать как безопасный и надежный, как удобный и комфортный, как экономичный и обладающий новизной. На мой взгляд, эти критерии являются наиболее общими, и, описывая товар по этим критериям, можно дать покупателю полное представление о нем (см. приложение № 2).

Безопасность. *Безопасность — это, прежде всего, спокойствие, которое обеспечивают услуга или товар. Он прочен и надежен и может служить в течение долгого времени. Когда создается впечатление, что клиент ищет, прежде всего, безопасность, можно выдвинуть на первое место гарантию, знак качества, общую репутацию, приобретенную у потребителей, привести мнения постоянных клиентов.*

Если у покупателя главной в данный момент является потребность в безопасности и надежности, то это может выражаться по-разному. Иногда покупатель напрямую спрашивает продавца, насколько товар надежный, долго ли прослужит, пользовался ли сам продавец этим товаром, что говорят другие покупатели, которые его уже купили, и т. д. В других ситуациях это может выглядеть по-другому: покупатель уделяет много внимания мелочам, задает много вопросов, может спросить у продавца, а правду ли тот ему говорит, и всячески показывает, что не очень верит продавцу. Иногда покупатели пытаются скрыть свою потребность в надежности товара и могут даже говорить, что им все равно, если товар сломается завтра, но при этом досконально его рассматривают и придираются к любым несущественным мелочам. Это часто вызывает раздражение у продавцов, чего им следует непременно избегать. Заметив противоречие в поведении покупателя, продавец должен сделать правильный вывод о том, что именно это интересует покупателя, и подробно об этом ему рассказать.

Привязанность. *Если клиент кажется чувствительным, эмоциональным, с непосредственными, а иногда и необъяснимыми реакциями, то, вероятно, что он будет особенно восприимчив к аргументам, бази-*

рующимися на верности товарной марке, с которой он давно знаком, к симпатии или ее отсутствию к продавцу, к подарку или скидке, которые будут ему сделаны.

Такой покупатель будет чувствителен к таким качествам продавца, как его обаяние или дипломатичность.

Чувство привязанности часто заставляет покупателя покупать товар в одном и том же месте и часто у одного и того же продавца. Для хорошего продавца такой покупатель — просто находка. Необходимо закрепить у него эту привязанность и стать для него почти другом. Также привязанность может быть к определенной марке или фирме, и тогда нужно предлагать товар именно этой фирмы. Но часто бывает, что такого товара давно нет, а покупатель говорит, что, например, хороший зонт — это японский, марки «три слона». В такой ситуации продавец должен согласиться с покупателем, поговорить о достоинствах этих зонтов, и если сам когда-то такими пользовался, то сказать об этом. Затем можно выразить сожаление, что таких зонтов уже давно нет, и сказать, что сейчас есть другие, которые обладают теми же достоинствами, что и зонт фирмы «три слона». И если вся беседа проведена правильно, то можно получить привязанность уже к зонту другой фирмы. Главное, что он должен быть таким же по своим характеристикам.

Комфорт. Эта потребность покупателя наиболее часто связана с техническими параметрами товара. В случае продажи речь идет, прежде всего, об удобстве, которое мы приобретаем с покупкой товара. Наиболее восприимчивы к такому типу аргументации люди с практическим, рациональным складом характера, логически мыслящие.

Эту потребность можно увидеть даже по поведению покупателя: как он, например, берет товар в руки, на что обращает внимание. Например, предлагая покупателю, у которого явная потребность в комфорте, чехол для телефона, который нужно носить на поясе, можно обратить его внимание, в первую очередь, на застежку этого чехла, а не на внешний вид, дизайн, цену. Дело в том, что если чехол застегивается обычной кнопкой, то иногда с ней могут возникнуть проблемы: то она не застегивается, то расстегивается сама. Если же застежка на «липучке», а покупатель обычно носит свитера, о чем можно у него спросить, то это очень неудобно. Каждый раз расстегнутый чехол будет прилипать к свитеру, и прежде чем застегнуть его, сначала надо будет отлепить его от свитера. А вот если это магнитная застежка, то все по-другому — она закрывается сама, случайно ни-

когда не расстегнется, не цепляется за одежду, в общем, намного удобнее. Если продавец понимает, что для покупателя это ценнее, чем все остальное, то, показав товар с этой стороны, он сделает всю работу грамотно.

Гордость. Товары высокого качества играют здесь очень большую роль. Речь идет о стремлении потребителя как-то выделиться на общем фоне и чем-то отличаться от других, приобретая одежду по последней моде, машину со всеми возможными аксессуарами. Предлагая высококачественные товары, продавцы «играют» на том, что потребитель уникален, что он единственный в своем роде и что, покупая такой товар, он приближается к определенному уровню жизни, что этот товар можно будет продемонстрировать друзьям и вызвать их восхищение.

Например, некоторые покупатели спрашивают продавца, много ли единиц такого товара в наличии, и, узнав, что это единственная модель, могут даже больше ничего не спросить. То есть людям важна эксклюзивность модели, поэтому продавец должен в таких случаях обязательно подчеркнуть уникальность вещи. Даже если товар стоит очень дорого, то его все равно покупают, не заботясь ни о комфорте, ни о безопасности, ни о чем-либо другом.

Новизна. Она всегда привлекает. Но существует наиболее чувствительная к ней категория людей: речь идет о тех, кто постоянно находится в поисках чего-либо новенького. Обычно это люди, привлекаемые неизвестным и неожиданным, захваченные новаторскими идеями; желающие обновить свои приобретения или отношения. Они сами хотят быть «соблазненными» каким-то новым способом, например новым товаром, который удовлетворит их потребность в перемене.

Рассказывая продавцам о новизне, я обычно привожу пример с мобильными телефонами. Новые телефоны чаще всего покупают именно потому, что хочется чего-нибудь новенького. Но в принципе новизна частично содержится в любом товаре, и главное — ее знать и представить покупателю при необходимости.

Экономия. Вне всякого сомнения, эта потребность вездесуща и присутствует в течение всего периода заключения сделки. Однако она не имеет того решительного преобладания, какого можно было бы ожидать. Действительно, очень часто она служит прикрытием и предлогом для клиента, чтобы прекратить переговоры, оправдать претензию на скидку с цены или чтобы просто повернуть переговоры в свою пользу, сравнивая цены данного продавца с ценами его конкурентов. На самом

беле, цена — часто пустяк в сравнении с услугами, которые может оказать товар.

Примерами экономии могут служить все известные случаи со скидками. Для многих покупателей важно получить скидку при любой покупке, иногда покупатель выпрашивает скидку у продавца и тратит на это 10–20 минут. Часто складывается впечатление, что для покупателя важна не сама экономия, а как раз наличие этой самой скидки. И часто, если можно получить скидку, покупается более дорогой товар, хотя экономически более выгодно купить товар без скидки, но менее дорогой. Когда скидок нет, продавцы должны продумывать варианты, как преподнести товар покупателю, чтобы он заметил выгоду данной покупки. Хороший вариант — сравнение с другим товаром, который стоит дороже, но по качеству точно такой же.

Как и другие приложения, это тоже нужно раздать участникам и прокомментировать его. В конце комментария необходимо объяснить продавцам, что нельзя любой товар описывать с точки зрения сразу всех потребностей (безопасность, экономичность, комфорт, новизна, гордость, привязанность). Если покупателю нужен в первую очередь надежный и безопасный товар, то его нужно описывать с позиции именно этих потребностей. Иногда даже необязательно говорить о стоимости и о выгоде при приобретении данного товара. И совершенно по-другому нужно описывать этот же товар покупателю, заинтересованному в экономичности. Ему следует рассказать, каков срок гарантии, как долго он прослужит, насколько экономически выгодно купить именно этот товар и т. п.

Казалось бы, чего проще: выучить и рассказать сразу все, ведь тогда хотя бы одна потребность точно совпадет. Но дело в том, что произвольное внимание у человека сохраняется в течение 45 сек. Далее он или заинтересовался и слушает, или уже не слушает. И если значимая для него потребность окажется не на первом месте, то он может не услышать, когда будут говорить что-то значимое для него.

Если ранее на тренинге продавцам давалось задание написать сочинение по товару (об этом задании будет написано далее), то при обсуждении потребностей необходимо показать связь с этим заданием.

На практике проработать потребности можно следующим образом. Разбить участников в группы по три человека и дать им задание описать товар, который они продают, с точки зрения какой-нибудь одной, или двух, или всех потребностей, описанных в раздаточном

материале. На работу дается 15–20 минут (может быть меньше, надо смотреть по готовности). Затем кто-то один из группы или все по очереди описывают свой товар уже в общий круг.

Далее следует спросить участников, каким образом они выясняют потребности покупателей, попросить привести примеры. Можно разыграть диалоги. В итоге получится 5–7 диалогов, которые можно снять на видео и разобрать. К сожалению, сделать ролевую игру именно на потребности очень сложно. И чаще всего не получается, так как участник получает задание сыграть конкретную потребность, а играет все равно свою настоящую потребность. В лучшем случае скажет 2–3 фразы по заданной потребности, но получается не очень жизненно, очень наигранно и чаще всего не является тренировкой. Зачастую заработная плата у продавцов не очень большая, поэтому у них обычно на первом месте стоит потребность экономическая, и им очень сложно сыграть гордость или новизну. И они совершенно искренне удивляются, что некоторые покупатели переплачивают в 5, а то и в 10 раз, приобретая, по мнению продавцов, аналогичный товар. Таким образом, сложно получить обратную связь, что является обязательным моментом любой ролевой игры.

Поэтому лучшая форма работы с потребностями в тренинге — обсуждение в малых группах различных ситуаций и примеров из практики самих участников. Просто дальше на протяжении всего тренинга в любой ролевой игре надо обращать внимание на выявление потребностей. В итоге у продавцов должна сформироваться четкая установка, что их задача — это активная помощь покупателю в прояснении его потребности. Часто продавцы жалуются на покупателей, которые не знают, чего хотят. Но они должны четко понимать, что в такой ситуации их задача — не раздражаться, а, наоборот, помочь покупателю прояснить и сформулировать его потребность. В таких ситуациях нужно радоваться, так как этот покупатель с большей вероятностью купит товар, если ему правильно помочь.

РАБОТА С ВОПРОСАМИ

На этапе выяснения потребностей имеет смысл дать тему вопросов (открытые, закрытые, альтернативные). На эту тему очень много литературы, поэтому возможна и другая классификация. Нужно

сделать акцент на том, что от умения правильно задавать вопросы зависит успех выяснения истинных потребностей покупателя.

Открытые вопросы — это вопросы, на которые невозможно ответить «да» или «нет», они требуют расширенного ответа. Задаются открытые вопросы с помощью вопросительных слов: что, где, как, почему, зачем, когда, какой, для чего и т. п. Открытые вопросы чаще следует применять в начале разговора с покупателем. С помощью открытых вопросов можно разговаривать покупателя, получить наиболее полную информацию или какую-либо информацию вообще, владеть инициативой в разговоре.

Альтернативные вопросы — это вопросы, которые задаются с помощью разделительных союзов «или», «либо», посредством перечисления. Цель альтернативных вопросов — добиться определенности, помочь покупателю в выборе, ускорить принятие решения, перевести беседу в другое русло.

Закрытые вопросы — это вопросы, на которые можно ответить только «да» или «нет». «Вы согласны?», «Вам нравится?», «Вам упаковать?» и т. п. Закрытые вопросы задаются с целью уточнить слова клиента, закрепить ответственность покупателя в принятии решения. Они могут задаваться как в начале, так и в конце разговора.

Можно дать продавцам приложение № 3 «Типы вопросов». Объяснить на примерах, какие вопросы являются открытыми, какие закрытыми, что такое альтернативные вопросы. Когда, на каком этапе продажи используются те или иные вопросы.

Далее нужно дать упражнение на тренировку задавания открытых вопросов.

Упражнение на открытые вопросы

Участвует вся группа. Все работают в парах. Если число участников нечетное, то тренер участвует в выполнении задания.

Инструкция для всех одинаковая. «Сейчас вы будете работать в парах. Вы будете задавать друг другу вопросы на тему, которую я вам обозначу. Сначала в течение 10 минут вопросы задаст один, а другой только отвечает. Через 10 минут вы поменяетесь ролями. Вопросы должны задаваться только открытые. Если участник задаст закрытый вопрос, отвечать на него можно только «да» или «нет».

Ваша задача — научиться задавать открытые вопросы, причем правильно задавать, чтобы узнать как можно больше о своем собеседнике, о том, что он думает по тому или иному поводу, как поступает, чего бы ему хотелось».

Тренер задает тему разговора. По команде тренера кто-то первый из пары начинает задавать вопросы своему собеседнику на обозначенную тему, другой отвечает. Можно раздать участникам чистые листы. Тот участник, который отвечает на вопросы, может разделить лист пополам и отмечать в левой части листа, что задан открытый вопрос, в правой — что закрытый. В конце упражнения можно подсчитать результаты.

Несмотря на кажущуюся легкость, упражнение достаточно трудное. В течение всего упражнения тренер может подходить к какой-либо паре и поправлять участников или подсказывать им. Тему для упражнения можно выбрать какую угодно. Например, спорт, хобби, дети и т. п. Можно что-нибудь необычное, например: «Если бы у меня была волшебная палочка», «Если бы у меня был миллион долларов» и т. п.

Хорошей тренировкой будет перефразирование стандартных закрытых вопросов в открытые. Тренер может заранее подготовить ряд закрытых вопросов и озвучивать их в кругу. А участники по очереди переделывают закрытый вопрос в открытый. Как показывает практика, это часто вызывает затруднения, поэтому тренер поправляет, если перефразированный вопрос звучит неудачно, или предлагает свой вариант. Для данного упражнения можно воспользоваться приложением № 4 «Как задавать открытые вопросы», а можно, как я уже предлагал, подготовить свои вопросы, учитывая специфику работы или товара продавцов.

РАБОТА С ИНФОРМАЦИЕЙ

Кроме выявления потребностей на этапе взаимодействия очень важна работа с информацией. Для введения данной темы можно провести игру «Испорченный телефон». Подробная инструкция, ход игры, анализ и выводы по результатам игры описаны в моей книге «Технология ведения тренинга».

В тренинге продаж «Испорченный телефон» проводится для того, чтобы у продавцов складывалось правильное представление о том, что именно они ответственны за информацию, полученную покупателем, тогда как покупатель не отвечает за получение информации, даже если он в ней очень заинтересован. Он является просто поку-

пателем, его внимание может быть очень рассеянным. Он может многие вещи не услышать, не обратить внимания на какую-то часть информации, может отвлечься на совершенно незначимую информацию, переключить свое внимание на другие объекты, товар, людей и в результате потерять большую часть информации. Продавец должен четко понимать, что получение информации покупателем — это прямая ответственность продавца.

Делая разбор игры «Испорченный телефон», нужно всячески подчеркивать этот момент, нужно акцентировать внимание продавцов на нем. Сами продавцы часто считают, что так как информация нужна покупателю (это же он покупает товар), следовательно, он и заинтересован в информации о товаре, и как результат не прикладывают достаточно усилий по качественной передаче информации клиенту. Поэтому результатом анализа «Испорченного телефона» должно явиться четкое понимание продавцами того, что в процессе передачи информации они должны постоянно контролировать качество получения информации покупателем и сразу же реагировать на малейшие изменения его внимания, выражение лица, постоянно поддерживать с ним зрительный контакт. По итогам беседы продавец должен убедиться, что покупатель получил информацию в полном объеме и что она ему понятна. Для этого и существуют правила передачи информации, которые даны в приложении по анализу «Испорченного телефона».

Продавцы должны постоянно повышать уровень своей квалификации в умении передавать информацию покупателю, кроме того, постоянно обращать внимание на так называемые типичные ситуации. Например, в магазине появился новый товар. Товар хороший, качественный, но есть нарекания от покупателей. Возможно, из-за новизны покупатели неправильно используют товар. Продавец должен определить, в чем сложность или непонимание данного товара, и, представляя товар другим покупателям, обязательно обращать на это их внимание.

К примеру, традиционная ситуация, когда товар подлежит возврату и покупатель заранее говорит продавцу, что, возможно, вернет товар обратно. Продавцы обычно говорят о том, что нужно сохранить товарный вид покупки, чек на нее и при себе иметь паспорт. Покупатели традиционно не обращают внимания на слово «паспорт» и, вспоминая дома, что им говорил продавец, упускают паспорт из виду, так как при покупке паспорт никак не использовался. Соответственно, при возврате товара возникают проблемы. Покупатель возмущен,

требует, чтобы ему вернули деньги, говоря, что он покупал без всяких паспортов, что никто его о паспорте не предупреждал и зачем он вообще нужен. В этой ситуации виноват продавец, так как он, уже имея подобный опыт, должен заранее предвидеть эту ситуацию и в процессе разговора с покупателем сказать о необходимости паспорта при возврате товара 2–3 раза. Подобных ситуаций в практике конкретных магазинов бывает много, и опытные продавцы должны эти ситуации знать и заранее предупреждать о них покупателей. В этом и заключается хорошая работа продавца с информацией.

АКТИВНОЕ СЛУШАНИЕ

Хорошим вариантом подготовки продавцов является отработка техник активного слушания.

Продавцы часто жалуются на то, что покупатели иногда сами не знают, что хотят купить. Кроме того, они часто неправильно выясняют потребности покупателей. Вследствие этого продавцы или не могут предложить покупателю нужный товар, или неправильно описывают его с точки зрения потребностей покупателя. Поэтому в тренинг продаж можно полностью включить все элементы отработки активного слушания из тренинга общения, изложенные в книге «Технологии ведения тренинга». Кроме того, можно включить все, что относится к невербальной коммуникации. Таким образом, для продавцов будут понятны все три составляющие эффективной коммуникации:

- ☐ умение говорить;
- ☐ умение слушать;
- ☐ невербальная коммуникация.

СОЧИНЕНИЕ О ТОВАРЕ

После того как потребности выяснены, можно переходить к презентации товара.

Чтобы продавцы умели правильно презентовать товар, они должны его хорошо знать. Далеско не во всех магазинах администрация

развивает свой персонал в данном направлении, хотя непосредственной задачей продавца является информирование покупателей о товаре, его технических характеристиках, свойствах и т. п. Наверняка каждый человек может вспомнить продавца, который ему понравился именно потому, что тот в совершенстве знал товар, был специалистом в данной области, помог по-другому взглянуть на товар, в общем, оказался тем человеком, с которым было приятно и полезно советоваться. К сожалению, такие продавцы — редкость. Зато часто встречаются такие, которые имеют поверхностные знания о товаре и в результате врут, чтобы скрыть свою некомпетентность. Поэтому иногда можно видеть покупателей, которые задают одни и те же вопросы не одному, а двум-трем продавцам, чтобы удостовериться в том, что их не обманывают.

Но все же многие магазины такое обучение проводят. В небольших торговых организациях этим занимается обычно кто-либо из администрации, в более крупных — менеджер по товару. А некоторые магазины привлекают для этого поставщиков, что очень правильно, так как поставщики заинтересованы в продвижении своего товара и могут организовать целую систему обучения по своей продукции.

Но даже при наличии в торговой организации такого обучения продавцы не всегда могут дать покупателю квалифицированную консультацию.

Для того чтобы продавцы могли быстро и эффективно изучить товар, можно использовать очень простой способ, причем абсолютно бесплатный. Главное — это организовать такую работу внутри организации и контролировать ее выполнение. Идея состоит в том, что или руководитель магазина (отдела), или старший менеджер, или тренер на тренинге, в общем, тот, кто отвечает за обучение персонала, должен давать задание каждому продавцу, прошедшему обучение по товару, написать сочинение о каком-либо одном наименовании товара. Времени на написание можно дать 2—3 недели, объем — 1—3 страницы. Затем сочинения редактируются и собираются в отдельную папку. В дальнейшем этими папками могут пользоваться все продавцы для изучения товара. В итоге любой вновь пришедший продавец получает такую папку для изучения товара и задание написать сочинение. Со временем у организации может накопиться описание всех товаров, продающихся в данном магазине. В дальнейшем их можно улучшать, дополнять другими сочинениями новых или опытных продавцов. Таким образом, этой работой имеет смысл заниматься постоянно.

Критериями для сочинения могут являться те потребности, на которые более всего ориентированы покупатели при выборе того или иного товара. Например, технологические особенности товара, надежность, безопасность и экологичность, новизна, комфорт, практичность и экономичность. Практически все потребности, о которых говорилось ранее на этапе выявления потребностей покупателя. Любой магазин может взять их за основу или предлагать свои.

Первый критерий — это *технологические особенности товара*. Продавец должен владеть полной и подробной информацией о том, где и как товар изготовлен, из какого сырья, каковы особенности технологии производства, в чем преимущества данной технологии и т. п. Таким образом, он сможет ответить на любые сложные вопросы, а главное — сам будет верить в то, что говорит.

Часто бывает, что продавец владеет правильной, но не полной информацией и поэтому сам в нее не верит. Тогда возможны только два варианта: или продавец об этом просто не говорит, или все же говорит, но считает при этом, что он обманывает покупателя. Например, обои — товар технически несложный и, казалось бы, совершенно легко о нем рассказать. Но это, к сожалению, далеко не так. Часто можно услышать, как продавцы, перечисляя все характеристики обоев, говорят, что они «дышат». На просьбу же покупателя пояснить, что это значит, одни разводят руками, ссылаясь на надпись на ярлыке, другие говорят, что это означает наличие в обоях микропор. А некоторые продавцы пытаются рассказать об эксперименте, где виниловые обои наклеивают на стекло и через некоторое время сквозь обои проступает клей, что и подтверждает наличие микропор. Но на вопрос, как же все-таки они (обои) дышат, грамотно ответить не могут. Кого-то из покупателей подобные рассказы только отпугнут. Объяснение же очень простое: благодаря наличию в обоях микропор в помещении не создается парниковый эффект. Это значит, что при повышенной влажности на стенах, оклеенных виниловыми обоями, не будут появляться капельки воды, так как лишняя влага впитывается сквозь обои (через микропоры) в стену. Когда же влажность понизится, влага из стен будет испаряться опять же сквозь обои.

Когда продавец знает правильную информацию и сам в ней уверен, то он легко может убедить покупателя или переубедить тех, у кого неправильное представление о товаре.

Второй критерий — *надежность товара*. Прежде всего, продавец должен знать, что такое срок возврата товара и, конечно, подлежит ли товар возврату. Что такое гарантия и, соответственно, есть ли гарантия на данный товар, и если есть, то на какой срок. Что такое срок службы товара и что он подразумевает. Важно, чтобы продавец не путал их между собой. Как можно поверить продавцу, который сначала говорит, что гарантия 2 недели, а после удивления покупателя говорит, что гарантия 1 год? В результате покупатель начинает сомневаться и в других словах продавца, думая, что тот хотел специально уменьшить гарантию. Ведь большинство покупателей в этот момент не задумываются, что гарантия никак не зависит от продавца.

Другая ошибка — когда говорят, что гарантия 10 лет, путая ее со сроком службы. А главное, зачастую продавцы вообще не могут объяснить, что такое срок службы товара. Некоторые говорят, что производитель гарантирует, что товар прослужит 10 лет. Другие продавцы говорят, что срок службы товара — это тот срок, в течение которого можно использовать товар, а после этого его использовать нельзя. И на вопрос покупателей «почему?», следует ответ, что товар нельзя использовать потому, что он станет вредным. Например, в одном магазине продавец объяснял, что холодильником нельзя будет пользоваться после 12 лет службы, так как в нем накопятся вредные вещества и по истечении этого времени начнут выделяться. Дотошный покупатель взял и спросил: «А как холодильник узнает, что 12 лет прошло?» А потом еще вспомнил, что бабушкиному холодильнику уже лет 25 и он совершенно нормально работает.

Такие рассуждения продавцов отпугивают покупателей. Не все, конечно, но большинство из них просто пойдут в другой магазин.

Третий критерий — *экологичность и безопасность товара*. Про экологию мы слышим постоянно, и, конечно, хочется приобретать что-то безвредное. Но у людей на этот счет много заблуждений. И задача продавца — разъяснить покупателю его заблуждения и предубеждения. Но чаще бывает наоборот — продавец передает покупателю собственные предубеждения. Например, традиционное заблуждение о неэкологичности ДСП. Продавец, возможно, слышал о том, что выделяется что-то вредное, а некоторые даже слышали что-то о формальдегидах. И рассказывая покупателю, скажем, о столе, говорит о том, что да, стол из ДСП хороший, но из массива дерева лучше потому, что натуральнее и безвреднее. Что делать покупателю? Стол из массива очень дорогой, а все остальное, получается, покупать нельзя.

А как тогда быть с кухонной мебелью? Даже самая дорогая кухня сделана из ДСП, а из массива дерева сделан только фасад. А ведь в этих шкафчиках продукты лежат очень долго.

Продавец в первую очередь должен знать сам и всегда объяснять покупателям, что сейчас ДСП производят по новым технологиям и количество выделяемых формальдегидов настолько низкое, что они не влияют на здоровье. Здесь можно говорить и о европейском стандарте Е1 экологической чистоты. И лучше говорить об этом не так, как это звучит в переводе, что *«уровень выделения вредных веществ находится в допустимых пределах»*. Услышав про выделение вредных веществ, почти каждый покупатель задумается, нужно ли ему это. Можно просто сказать, что существует гигиенический сертификат, что эта мебель является экологически чистой.

Говоря о безопасности товара, необходимо помнить и о пожарной безопасности. Особенно это важно для строительных товаров, товаров для ремонта, интерьера. В общем, всего, что мы покупаем для дома. Сертификаты на товар содержат в том числе и пожарный сертификат. Не многие продавцы знают, что это означает то, что товар не является самовоспламеняющимся. То есть он горит, только если его поджечь. А кроме того, это значит, что при горении не выделяется вредных и отравляющих веществ, кроме углекислого газа, который опасен в больших концентрациях.

На некоторых товарах есть еще специальная маркировка «Не поддерживают процесс горения». «В общем, не горит!» — уверенно заключает продавец и начинает убеждать в этом покупателя. Покупатель, как любой нормальный человек, понимает, что такого быть не может, и начинает спорить с продавцом, утверждая, что горит все, кроме негорючих сейфов. В действительности эта маркировка означает, что товар горит только при наличии открытого огня. Например, если на линолеум, имеющий такую маркировку, упадет горящий окурок или свеча, то он оплавится или прогорит. Но как только свеча погаснет, то погаснет и линолеум и пожара не будет. Или, например, виниловые обои. Про них важно знать, что они не поддерживают процесс горения только в наклеенном состоянии. Часто продавцы этого не знают, но при этом убеждают покупателей, что если эти обои поджечь, то они гореть не будут. Один покупатель, не поверив продавцу, попросил отрезать кусочек обоев и поджечь его. Продавец согласился. В результате обои, конечно, загорелись, так как обратная сторона у них из бумаги. А если поджечь уже наклеен-

ные обои, например зажигалкой, то они горят, пока есть огонь от зажигалки, если зажигалку убрать, они быстро погаснут.

Это может быть очень важно для покупателей, у которых есть маленькие дети. Если ребенок из любопытства подожжет газету, то от газеты могут загореться обои, если эти обои бумажные, и в итоге сгорит вся квартира. А виниловые обои погаснут сразу, как только сгорит газета. Понятно, что после получения таких разъяснений покупателю легче сделать выбор, особенно когда для него важна безопасность. А вместо этого он думает, что его опять пытались обмануть.

Четвертый критерий — *новизна товара*. Многие люди предпочитают покупать вещи, обладающие какой-либо новизной, поэтому продавец должен уметь об этом рассказать. Это может быть новая модель, или в старой модели использована новая функция, новое покрытие, новый способ крепления, новая коллекция или новый дизайн. Иногда даже не важно, в чем преимущество новизны, главное, что она присутствует. В телевизионной рекламе мы часто слышим о «новых», «современных», «космических» технологиях. Зачастую это даже не похоже на правду, но все же мы почти всегда покупаемся на новизну. И часть покупателей, приходя в магазин, напрямую просят продавца показать что-нибудь новенькое.

Пятый критерий — *комфорт и удобство товара*. Для многих покупателей важно, чтобы товаром было удобно пользоваться, чтобы за ним было удобно ухаживать, поддерживать его в надлежащем состоянии. Такие покупатели с удовольствием выслушают комментарии продавца по поводу комфорта и удобства, которые они получают с приобретением данного товара.

Кроме того, для некоторых товаров важно удобство в доставке и сборке. Так, продавец может сказать покупателю, что, например, каким бы большим ни был шкаф-купе, он очень легко разбирается и собирается и в разобранном виде удобен для транспортировки. Это может быть весомым аргументом, особенно если представить размеры наших лифтов, дверных проемов и размеры большого шкафа.

Шестой критерий — *практичность*. Этот критерий чаще всего относится к одежде и в чем-то повторяет некоторые из вышеперечисленных критериев. Но для ряда покупателей это самый важный критерий в выборе товара. Поэтому продавец должен знать, насколько данный товар практичен (то есть ему требуется минимальный уход), насколько товар подходит для различных ситуаций, возможно, времен года и т. д.

Седьмой критерий — *экономичность товара*. Большинству продавцов кажется естественным, что все хотят сэкономить деньги. Это верно только отчасти. Кто-то хочет сэкономить время или нервы и цена им не важна. А кто-то, наоборот, хочет купить дороже, так как для некоторых это показатель качества и они считают, что так сэкономят деньги. Распространенная ошибка продавца — в том, что он чаще предлагает товар, который бы выбрал для себя сам. А многие покупатели обижаются, когда им предлагают дешевый товар, считая, что их оценили как бедных людей. В такой ситуации просто нужно назвать диапазон цен и спросить покупателя, на какую сумму он ориентируется при выборе данного вида товара. Предлагая товар, продавец также может объяснить покупателю, что можно купить товар известной марки по более высокой цене, а можно выбрать менее известную фирму или недавно вышедшую на рынок. Качество товара при этом будет высоким, но цена существенно более низкой. Также покупателю можно сказать, что, покупая, например, обои или кафельную плитку дороже, он экономит на повторном ремонте, так как срок службы этих товаров в 2–3 раза больше, чем их дешевых аналогов.

Этих критериев для описания товара вполне достаточно. Но рассказывать о товаре сразу по всем семи критериям одновременно не нужно. Продавец должен выяснить, какая потребность у покупателя наиболее актуальна в данный момент, и, характеризуя товар, описывать его с позиции данной потребности, то есть по одному или двум вышеизложенным критериям. И конечно, нужно научить продавца рассказывать о товаре то, что хочет услышать покупатель, а не то, что сам продавец считает важным.

Кроме информативности, презентация должна быть и очень эмоциональной.

Важно объяснить это продавцу. Покупатель должен заметить, почувствовать, что товар нравится продавцу не только по его словам, но и по тем чувствам и эмоциям, которые сопровождают его рассказ. Для этого можно провести игру, которая называется телеинтервью.

«Телеинтервью»

Инструкция. Эту игру надо снимать на видео. Все участники делятся на группы по три человека. Первая тройка садится отдельно от других. Перед ними ставится видеокамера и проводится телеинтервью.

Тренер говорит им следующее: «Представьте себе, пожалуйста, ситуацию. Вы — продавцы вашего магазина. Во время рабочего дня к вам в магазин приехали с телевидения, чтобы снять сюжет о вашем магазине. Вы должны будете дать им интервью».

И первый вопрос: «Представьтесь, пожалуйста».

Тренер задает этот вопрос первому участнику и выслушивает ответ. Затем спрашивает второго, затем третьего. При этом одновременно снимает все на видеокамеру.

Далее он просит их по очереди ответить на следующий вопрос: «Что хорошего у вас в магазине?» Выслушивает всех и снимает на камеру.

Следующий вопрос: «Что хорошего в вашем отделе?»

Далее: «Выберите один товар из вашего отдела и представьте его так, чтобы кто-либо из наших телезрителей захотел его купить».

Следующий вопрос звучит так: «Чем вы в жизни увлекаетесь, ваше любимое занятие или хобби?»

Следующий вопрос: «Чем вы в жизни гордитесь?»

И последний вопрос: «Традиционным вопросом нашей передачи является вопрос о любимом кулинарном блюде. Расскажите, пожалуйста, какое ваше любимое блюдо и как оно готовится. Можно рассказать рецепт».

После того как все три участника ответят на последний вопрос, они встают и возвращаются на свои места, на их место садятся следующие три участника. Тренер задает им те же вопросы, в той же последовательности и так же все снимает на видеокамеру. За исключением вопроса о товаре. Для второй группы вопрос звучит следующим образом: «Представьте, что к вам в магазин пришел кто-то из ваших друзей, выбрал у вас товар. Расскажите ему об этом товаре как-нибудь по-особенному, как своему другу». Для следующей группы этот вопрос звучит так: «Расскажите о каком-либо товаре из вашего отдела как о своем любимом товаре или как о товаре, который вам больше всего нравится».

Затем в телеинтервью участвует следующая группа, и так, пока не будут проинтервьюированы все.

После того как последняя группа закончит отвечать на вопросы, все садятся в круг, и начинается обсуждение. Тренер задает вопрос участникам, понравилось ли им сниматься, и если нет, то почему. Участники чаще говорят, что им не понравилось, что они напрягались, что в торговом зале все по-другому, а это не по-настоящему. Затем

тренер должен спросить всех участников: «Заметили ли вы разницу?» Все сразу начинают спрашивать: «Разницу в чем?», на что тренер отвечает: «Если заметили, то знаете в чем. Про что вам было интереснее слушать?» Все обычно сразу отвечают, что про еду.

Далее следует комментарий тренера, что про еду было намного интереснее потому, что все интереснее рассказывали. Более эмоционально, раскрепощенно, все оживились, стали жестикулировать и улыбаться. А рассказывая о магазине, отделе, товаре, все сидели напряженные, с хмурыми грустными лицами, говорили серьезными тусклыми голосами. Обратите внимание, что при съемке на видеокамеру все люди напрягаются и говорят точно так же, как вы сейчас. Но камера как идеальный инструмент для тренинга показывает типичные ошибки, то есть те ошибки, которые очень часто делают продавцы в жизни. Например, более опытные продавцы, рассказывая в зале покупателю о товаре без видеокамеры, часто говорят грустными угрюмыми голосами. Почему это происходит? Обычно потому, что у опытных продавцов неправильная установка. Они считают, что, рассказывая об одном и том же товаре «в сотый раз», невозможно рассказывать интересно и эмоционально. Но на примере с едой мы можем заметить, что рассказывать интересно можно даже на видеокамеру. Все зависит от установки, от правильного понимания того, что если тебе самому нравится, то это понравится и тому, кто слушает твой рассказ. Про товар можно рассказывать очень интересно даже в «тысячный» раз, и чем больше вы о нем рассказываете, тем лучше это может у вас получаться.

Далее идет просмотр видеозаписи телеинтервью с подробным разбором ошибок, оговорок, слов-паразитов, интонаций и общего впечатления. По итогам игры следует сделать вывод, что продавец должен следить за тем, что и как он говорит. Кроме того, обращать особое внимание на то, чтобы говорить интересно для покупателя, то есть достаточно живо и эмоционально, получая удовольствие от собственного рассказа.

ДЕМОНСТРАЦИЯ ТОВАРА

Далее можно использовать приложение № 5 «Демонстрация товара». Можно раздать его всем участникам и прокомментировать.

Для того чтобы ваша демонстрация продукции была успешной, необходимо придерживаться следующих рекомендаций.

- *Говорите на языке своего покупателя.* Эту рекомендацию нельзя понимать буквально, скажем, нельзя за покупателем повторять неправильно произнесенные им слова. Просто продавец должен учитывать образовательный уровень покупателя и говорить так, чтобы тому было понятно. Чтобы покупателю не приходилось напрягаться, чтобы понять слова продавца, и, наоборот, чтобы покупатель не чувствовал, что с ним говорят, как с ребенком или дураком.
- *Говорите в том же темпе и с той же эмоциональностью, как и ваш покупатель,* — что значит, что продавец должен подстраиваться под скорость речи покупателя. То есть если покупатель говорит медленно, то это значит, что он и слушает медленно. Продавец должен в таком случае говорить медленнее, подстраиваясь под покупателя. Если же покупатель говорит быстро, то продавец должен говорить быстрее, поскольку медленное и тщательное проговаривание слов в такой ситуации будет раздражать покупателя. «Говорить с той же эмоциональностью» не значит, что продавец должен воспроизводить эмоциональное состояние покупателя. Например, если покупатель находится в возбужденном нервном состоянии, то продавец не должен воспроизводить такое же состояние и даже более того, должен попытаться выровнять настроение покупателя. Но в то же время, если покупатель возмущен, например ценой товара, продавец должен это понимать и учитывать в презентации товара. Здесь можно напомнить продавцам о подстройке продавца под эмоциональное состояние покупателя.
- *Повторите ваши самые сильные решающие доводы* — что означает, что продавец не должен называть 20–30 характеристик товара, так как это избыточная информация. Нужно назвать 4–5 основные характеристики, значимые для покупателя, и повторить их еще раз, тем самым усилить впечатление, обратив внимание покупателя на какие-то конкретные нюансы. Это можно назвать принципом сладкого чая — если вы в стакан с водой добавляете две ложки сахара, то чай будет сладким. Но если добавить туда воды (ненужные характеристики товара), чай будет казаться менее сладким, хотя сахара там осталось столько же.

- ❑ **Избегайте преувеличений.** Как во многих телевизионных рекламных роликах, эффект от этого чаще обратный. Если продавец слишком перехваливает товар, даже в мелочах, это вызывает общее недоверие покупателя. В итоге покупатель может не верить даже очевидным фактам.
- ❑ **Превратите слабые стороны вашего предложения в сильные.** Это очень важный момент в работе продавца. Имеется в виду, что продавец не должен обманывать покупателя и рассказывать неправду о товаре. У любого товара есть характеристики, которые могут вызвать у покупателя настороженность или недовольство. Но эти характеристики не являются недостатками товара. Продавец должен объяснить это покупателю. Например, покупатель обратил внимание на толщину материала, из которого изготовлен товар. И считает, что она недостаточна. В действительности данная толщина достаточна для прочности, но при этом товар намного легче и дешевле. Например, кухонная мойка имеет толщину 0,7 мм, что позволяет ей служить и 5, и 10 лет. Если же толщина была в два раза больше, это не повлияло бы на срок службы, а цену увеличило бы в несколько раз, так как обрабатывать толстый металл гораздо сложнее.
- ❑ **Доказывайте все, что выдвигаете в качестве аргументов.** Эта рекомендация говорит о том, что продавцы должны приводить конкретные характеристики товара с демонстрацией их преимуществ. Опытные продавцы часто говорят о товаре очень мало, иногда даже одно слово «хороший», потому что у них возникает логическая ошибка: я товар знаю хорошо, он в действительности хороший, зачем об этом много говорить, это и так должно быть всем понятно. Их даже могут раздражать уточняющие вопросы покупателей о товаре, хотя покупателю товар незнаком и он не может знать о том, что он безусловно хороший.
- ❑ **Не злоупотребляйте терминами.** Данная рекомендация особенно важна в нашей стране. Многие люди стесняются признаться, что они не понимают какие-то слова, термины. Услышав такое слово, они просто кивают, при этом сами пытаются догадаться, что оно значит. Очень часто понять слово невозможно, поэтому покупатели решают для себя, хорошо это или плохо, опасно или не опасно. И если решают, что опасно или плохо, отказываются от покупки, не поясняя причины, хотя

очень часто это слово имеет прямо противоположный смысл. Например, на сантехнических герметиках написано «хорошие адгезивные свойства». Люди, не знающие этот термин, предполагают, что это как-то связано с геодезией (по созвучию). Или что это от плесени или насекомых и, следовательно, содержит ядовитые добавки, и не покупают данный товар. В действительности адгезия — это свойство прилипать и склеивать.

□ *Пользуйтесь яркой, образной речью* — чем интереснее и ярче рассказывает продавец, тем интереснее его слушать.

□ *Рисуйте покупателю картины тех благ, которые он получит от предложенного товара*, — это говорит о том, что презентация товара должна быть нацелена на потребности покупателя, на получение им выгод в результате приобретения данного товара.

□ *Вовлекайте покупателя в демонстрацию продукции* — любой товар, который можно дать покупателю в руки, надо обязательно дать. Подержав товар в руках, покупатель гораздо лучше понимает, что это за товар, насколько он ему нравится. Покупатель даже привыкает к товару и уже считает его своим и ему гораздо легче сделать покупку.

□ *Вносите в показ продукции элемент игры* — очень многие товары нельзя взять в руки из-за их размеров и ознакомиться с ними можно лучше, только поиграв с ними. Например, покупатель снимает свое пальто, вешает его в шкаф, через несколько минут достает его с восклицанием: «О! Мое пальто!» и далее говорит, что он покупает этот шкаф. Известный факт, что перед покупкой ванны с гидромассажем люди приходят в купальниках, чтобы опробовать, как она работает. Причем прямо в торговом зале.

Презентацию товара важно делать правильно, в логической последовательности. Суть заключается в том, что у каждого товара или услуги есть характеристики, преимущества и выгоды. Люди никогда не покупают характеристики, они даже не покупают преимущества, которые дают эти характеристики. *Люди покупают выгоды*. Покупая электрообогреватель, они покупают тепло; покупая пианино, они покупают звук, музыку и т. п. Но самим покупателям часто трудно найти связь между характеристиками и выгодами. Работа продавца и заключается в том, чтобы описать товар покупателю с точки зрения его потребностей на языке пользы и выгод, которые тот получит, приобретя данный товар в данном месте. «Я оказался в нужном месте, в

нужное время, спросил самого опытного продавца, и совершил очень выгодную покупку», — только с такими чувствами покупатель должен расстаться с продавцом. Кроме этого он должен уйти в твердом убеждении, что заплатил свои деньги именно за то, что даст именно ему этот товар. Часто продавцы, желая повысить ценность (не цену) товара в глазах покупателя, начинают перечислять преимущества и выгоды товара, которые данному клиенту абсолютно безразличны. Он никогда не будет ими пользоваться. Но это всегда создаст впечатление, что вещь из-за дополнительных, ненужных покупателю преимуществ стоит дороже. То есть ему это не нужно, но он за это платит.

Такую картину можно ежедневно наблюдать в магазинах, где продаются сотовые телефоны. Большинство покупателей от 30 и старше покупают телефон для того, чтобы звонить. Тогда как подростки и молодые люди очень широко и активно используют все возможности телефона: видеокамера, МРЗ-плеер, интернет, игры и т. д. Продавцы в таких магазинах чаще из этой же возрастной категории. И когда покупатели хотят купить телефон, которым они хотели бы пользоваться исключительно в качестве средства связи, то есть чтобы он был надежный, удобный и, возможно, не очень дорогой, выясняется, что таких телефонов нет. Слушая предложения большинства продавцов, можно подумать, что телефоны предназначены исключительно для фотографирования, лицезрения дисплея, скачивания мелодий, отправления СМС и ММС, бесконечного слушания мелодий и самое главное — это, конечно, возможности где угодно читать свою электронную почту. И когда покупателю, наконец, удастся вставить свое слово и спросить, можно ли по этому телефону звонить, продавцы, конечно, любезно соглашаются, вспомнив при этом еще одну очень важную характеристику типа инфракрасного порта. Покупатель понимает, что за все это ему придется платить, хотя пользоваться этим он никогда не будет. Скорее всего, он пойдет в другой магазин, где найдется телефон для него.

Другой пример. Большие спортивные клубы. Появляется все больше желающих их посещать. Большинство людей, посещающих такие клубы, в принципе имеют хороший материальный достаток. Но сейчас все больше появляется людей со средним достатком, желающих ходить в такие клубы. Большинство из них работают и отчасти ограничены во времени. В среднем они уделяют занятию спортом по несколько часов один-два раза в неделю. Обычно отдается предпочтение чему-либо конкретному, например только тренажерам, или

фитнесу, или йоге и т. п. Большинство же клубов предлагает покупать комплексный абонемент на месяц, полгода или год, который включает в себя ежедневное посещение клуба, всех без исключения занятий на выбор, тренажерный зал, бассейн, сауну и т. д. Стоит он недешево. Продавая такой абонемент, менеджеры говорят, что, купив его, клиент получает широчайший выбор всего, чего только душа пожелает, что в стоимость уже все включено. Клиент смотрит на выданное ему расписание занятий, действительно видит там много всего интересного и думает, что это очень здорово, что так много всего. Но походив неделю-другую, он понимает, что не хочет, а главное — и не сможет посещать такое количество предлагаемых занятий, а следовательно, он понимает, что заплатил деньги за услуги, которыми никогда не воспользуется. И это вовсе не потому, что система абонементов плоха или невыгодна сама по себе. В среднем абонементы и рассчитаны на такую частоту посещений. Просто менеджеры неправильно предлагают и презентуют услуги клуба.

В приложении № 6 «Презентация товара» предлагается алгоритм, которого следует придерживаться при проведении презентации. Для начала тренер по листу комментирует каждый пункт презентации, объясняя и приводя примеры.

Для того чтобы презентация была точно нацелена на нужды клиента, следует презентовать его по следующей схеме (ХПВ):

- ☐ характеристики;
- ☐ преимущества;
- ☐ выгоды.

Характеристики — это всегда физические, осязаемые, видимые свойства товара. Они у всех товаров практически одни и те же для любого клиента. Перечисляя характеристики, важно лишь не увлекаться. Не стоит называть больше 5–6 характеристик. Во-первых, слишком много информации, во-вторых, это утомляет.

Рассмотрим презентацию на примере паркетной доски и керамической плитки.

Характеристики паркетной доски	Характеристики керамической плитки
Шпон дерева 3,6 мм Основание — два слоя сосны Бесклеевой замок для соединения Семь слоев лака	Итальянская плитка Плитка с нескользким покрытием Современный дизайн Класс износостойкости — 4

Преимущества — это рабочие характеристики, которые вытекают из физических характеристик и отличают этот товар от других ему подобных. Преимущества могут быть различными.

Преимущества паркетной доски	Преимущества керамической плитки
Натуральное дерево Легко монтируется Прочность и долговечность	Идеальная геометрия и практически не бывает брака Подходит для помещений с любой проходимостью

Преимуществ также не нужно называть более 5–6 по тем же причинам. Так как мы обычно сравниваем два или несколько товаров друг с другом, мы подчеркиваем наиболее значимые для клиента преимущества.

Выгоды — это интересы клиента. Это ответ на вопрос клиента: «Ну и, собственно, что из этого?»

Выгоды всегда должны быть осязаемы — деньги, время, имидж и т. д. Выгоды должны быть персонифицированы, нацелены только на конкретного клиента.

Выгоды паркетной доски	Выгоды керамической плитки
Прекрасный пол, сразу готовый к использованию Легко сочетается с любым интерьером Не требует скорого сложного ремонта и ухода	При покупке и укладке не нужно тратить время на тотальную проверку каждой плитки Легко и быстро укладывается Менее подвержена повреждениям, отсутствие затрат на ремонт и на замену нового пола

Таким образом, выгоды решают проблему, отвечают требованиям клиента, ориентированы на конечный результат.

Клиенту выгоды обеспечивают достижение личных целей, признание, избавление от хлопот, личный успех.

Упражнение на презентацию товара

После того как вы поработали с приложением и ответили на все вопросы, необходимо дать участникам следующее задание: каждый участник должен подготовить презентацию товара, который он продает, по данной схеме. Описывать товар по алгоритму ХПВ можно с точки зрения всех шести потребностей, а можно взять две-три потребности. На подготовку следует дать 10–15 минут.

По готовности участников кто-то первый начинает читать свою презентацию всей группе. Сначала тренер предлагает прокомментировать услышанное участникам, затем комментирует сам, исправляет ошибки, если они есть, по необходимости добавляет что-то свое. Основная цель этой работы в том, чтобы продавцы поняли сам алгоритм проведения презентации, а не только текст самого приложения, который все равно каждый раз нужно адаптировать под нового клиента. Они должны научиться выстраивать цепочку от характеристик к выгодам. Вся презентация должна в целом отвечать на вопрос о том, почему клиенту выгодно купить эту вещь. И здесь схема — характеристика, преимущество, выгода — дает стопроцентный результат. Это особенно заметно по технически сложному товару. Например, покупателю может быть все равно, сколько оборотов делает центрифуга в стиральной машине. Но ему не все равно, какой влажности будет белье после отжима. Многие вообще не представляют себе: 1000 оборотов в минуту — это много или мало? И могут ориентироваться, только сравнивая эту цифру с другими моделями. С другой стороны, увидев модель с максимальной скоростью, например 1200 оборотов, покупатель решит, что это лучший вариант. Он приобретет машину с более скоростной центрифугой. Но более скоростная центрифуга при отжиге белья гораздо громче шумит, при этом белье не намного суше. К тому же если машина стоит на кухне, а не в ванной, это более значимая характеристика. Продавая технически сложный товар, продавец должен детально выяснить все потребности покупателя, чтобы подобрать и предложить ему именно то, что нужно.

После того как все участники представят свои презентации и группа вместе с тренером разберет их, необходимо объяснить продавцам, что по такой схеме они должны уметь описать весь товар, который они продают. Но в торговом зале презентация, естественно, происходит по-другому. Продавец проводит презентацию товара в режиме вопрос-ответ. То есть покупатель задает вопросы, указывая тем самым на свои потребности, а продавец отвечает на эти вопросы.

Особый акцент при выяснении потребностей и презентации я бы сделал на экономии. Как я уже говорил, практически все продавцы считают, что эта потребность стоит у всех покупателей на первом месте. Это большая ошибка. Да, возможно у многих покупателей желание сэкономить присутствует. Но далеко не у всех и, конечно,

не за счет качества или отсутствия каких либо функций в более дешевом товаре. Это очень распространенная ошибка среди продавцов. Чаще покупатели хотят сэкономить за счет разброса цен на один и тот же товар в разных магазинах. Но тоже не всегда, так как некоторым кажется, что если дешево, то это может быть подделкой или браком. При выяснении потребностей продавцу нужно просто спросить у покупателя, в пределах какой суммы тот рассчитывает приобрести товар. Сам продавец ни в коем случае не должен решать за покупателя, что тот хочет сэкономить. К тому же самими покупателями такое предположение может быть воспринято как обидное или неуважительное.

ВИДЕОСЪЕМКА В ТОРГОВОМ ЗАЛЕ

Далее, хорошим вариантом работы по презентации товара является видеосъемка в торговом зале. Вся группа участников вместе с тренером идет в торговый зал, и тренер или кто-либо из участников снимает каждого продавца, как тот проводит презентацию товара. Тренер играет роль покупателя. Это упражнение может занимать много времени, примерно 8–10 минут на видеосъемку каждого продавца и затем 10–15 минут на просмотр и анализ. В целом на всю группу на это упражнение может уйти до трех часов. Но поверьте, это упражнение очень полезное. За это время можно подробно расспросить продавца в привычной для него обстановке о товаре, а при просмотре видеозаписи разобрать все неточности и ошибки. Особенно хорошо видно, что происходит, когда продавец не знает ответа на какой-то вопрос покупателя. Часто в такой ситуации, чтобы не признаваться в своей некомпетентности, продавец начинает врать, и если продолжать задавать ему вопросы дальше, то можно довести ситуацию до абсурда. Первая ложь — это обычно какая-нибудь мелочь, просто не знал, как ответить, и немного приврал. А дальше, когда следуют уточняющие вопросы, продавцу нужно или признаваться, что сказал неправду, или же врать дальше. Обычно все продолжают врать дальше, до тех пор, пока ситуация не становится абсурдной, и продавцам не становится понятно на собственном примере, почему нельзя врать вообще.

Важно, чтобы роль покупателя играл именно тренер, так как он лучше, чем сами участники, сможет задавать такие вопросы, чтобы завести продавца в тупик. Но тренер должен очень хорошо знать товар.

Кроме правильности проведения презентации, при просмотре на видео можно также проанализировать поведение продавца в целом.

Глава 4

РАБОТА С ВОЗРАЖЕНИЯМИ

Третья стадия продажи — это стадия работы с возражениями. Очень часто эту стадию называют стадией преодоления возражений покупателей. Идея этой стадии и ее содержание заимствованы из американских тренингов и книг по активным продажам. Эти книги в основном писались для так называемых коммивояжеров — продавцов, которые приходили домой к покупателям и предлагали что-либо купить. Зачастую это были товары не первой необходимости, и, конечно, им часто отказывали в покупке. От этого и произошли все технологии работы с возражениями. Несколько лет назад у нас в стране была подобная практика. По квартирам и по улицам ходили молодые люди с огромными сумками, представляясь представителями какой-либо иностранной компании и навязывая прохожим какой-нибудь товар. Сейчас это практически не встречается.

Если же посмотреть на работу большинства магазинов, то продавцы в них почти не сталкиваются с возражениями покупателей. К тому же в большей части магазинов перед продавцами и не ставится задача навязывать товар. Поэтому в тренинг продаж для продавцов торгового зала стадию работы с возражениями включать не стоит. Это вредно потому, что формирует у продавцов неправильные ожидания от контакта с покупателем. Так как стадия называется «преодоление возражений» или «борьба с возражениями», то можно ожидать только борьбы и, как следствие, чьей-либо победы. И конечно, в проигрыше всегда магазин. Продавцы выискивают возражения и пытаются с ними бороться, а в действительности борются с самим покупателем и его мнением.

Почему при продаже товара в магазинах эта стадия отсутствует? Причина проста: люди приходят в магазин, чтобы купить. Не важно, сегодня или через месяц. Покупка может состояться и через полгода, но пришедший сегодня в магазин покупатель не возражает против товара или его качеств. Покупателю нужен этот товар, и он просто хочет сделать более осознанный выбор. И в этой ситуации задача продавца — просто помочь покупателю, то есть дать ему качествен-

ную консультацию по товару и не видеть в вопросах покупателей каких-либо возражений.

О работе с возражениями можно говорить только в тех продажах, где это закономерно присутствует само по себе. В основном это ситуации, когда продавец работает на чужой территории. Это, например, продажа рекламы. В этом случае почти всегда можно встретить возражения покупателя, так как он редко готов к приходу продавца. Часть работы с возражениями в таком случае сводится к предварительной договоренности о встрече, и этого бывает достаточно. А иногда возражения присутствуют и в процессе самой продажи. Тогда в тренинг необходимо включить алгоритм работы с возражениями, которые встречаются в практике работы, учитывая специфику данной организации.

В частности можно использовать различные подходы в работе с возражениями, которые найдете в литературе. Их нужно просто смягчить, если они провоцируют противостояние продавца и покупателя, чтобы работа с возражениями стала сотрудничеством по прояснению интересов покупателя и далее ориентацией продавца на эти интересы.

Например, можно взять приложение № 7 «Работа с возражениями покупателей» и поработать с ним. Так же как и со всеми приложениями, это можно раздать в группе и обсудить его содержание. Тренер может сам прокомментировать текст, выделив основные моменты:

«Как относиться к возражениям покупателей? Полюбите возражения! Потому что они проясняют намерения клиента и указывают путь к завершению сделки по продаже.

Что такое возражение? Это признак того, что вашему клиенту хочется знать больше, то есть ему не хватает информации. Разумеется, возражения никогда не облечены в форму учтивых вопросов о большем объеме информации. Люди пользуются возражениями, чтобы замедлить ход событий. Это не значит, что они не хотят покупать; они просто хотят еще раз все обдумать перед тем, как принимать решение».

Далее можно рассмотреть следующие рекомендации:

Профессиональный продавец пользуется следующими приемами снятия возражений.

Сохраняет доброжелательность. Конечно, сохранять доброжелательность необходимо всегда. Но при работе с возражениями это имеет особый смысл, поскольку большинство покупателей формулируют возражения не как вежливые замечания и робкие просьбы

рассказать еще или уточнить что-либо. Обычно это выглядит как отказ от покупки, сомнения в квалификации продавца, сомнения в качестве услуги и товара, претензии по поводу того, что все продавцы ничего не знают и врут. И если в ответ продавец обидится и начнет, в свою очередь, говорить эмоционально и недоброжелательно, то процесс продажи превращается в спор и, возможно, конфликт.

Выслушивает возражения до конца. Обычно с самого начала возражения понятно, что покупатель или не так понимает что-то, или не все понимает, или не обращает на что-то внимание. Продавец сразу же хочет указать на его ошибку и исправить ее. Но если продавец перебивает покупателя, то это всегда расценивается как неуважение к покупателю и ведет к обострению ситуации.

Превращает возражение в вопрос. Зачем превращать возражение в вопрос? А это как раз и есть основной смысл работы с возражениями. По сути, возражение — это неправильно сформулированный вопрос. Так получается потому, что, с одной стороны, покупателю мало информации, но, с другой стороны, у него есть сомнения, и он боится, что его начнут уговаривать и, что еще хуже, уговорят купить. А ведь он еще не готов. Нет лучшего «уговаривателя» и «рассеивателя сомнений», чем сам покупатель, только ему в этом нужно помочь. Для этого и необходимо переформулировать возражение в вопрос. На него может ответить сам покупатель, а если он с этим не справляется, то отвечает продавец, просто добавляя информации.

Отвечает на вопрос; подтверждает ответ. Эта рекомендация на практике выглядит просто: если есть вопрос, то есть и ответ, и стоит повторить его еще раз, чтобы усилить эффект.

Профессиональный продавец:

- ☐ никогда не будет спорить;
- ☐ никогда не будет нападать на клиента, когда отвечает на возражения.

Если вы противопоставите себя чувствам клиента, его отрицательные эмоции всегда возьмут верх. Вы ничего не сможете продать, выиграв логический бой ценой проигрыша боя эмоционального.

Вся проблема в нашем менталитете. К сожалению, в нашей культуре проигравшим считается тот, кто не смог сказать последнее слово, тот, кто не смог доказать свою правоту, кто сдался и уступил («слабак»). Поэтому продавцы в ущерб дела — пусть мне будет хуже, но последнее слово за мной, а теперь я с ним из принципа не согла-

игуль — могут спорить с клиентом лишь бы переспорить. Могут напасть на клиента, чтобы потом с чувством глубокого удовлетворения сказать: «Ну и пусть я на этой сделке ничего не заработал, главное, как приятно им утереть нос». Заключительные рекомендации — *не спорить и не нападать на покупателя* — приводятся еще раз для того, чтобы на это было обращено особое внимание.

После обсуждения содержания данного приложения можно обсудить в группе, как часто участники испытывают раздражение, когда клиенты высказывают им свои возражения. Затем можно поработать в парах по заданным ситуациям. Например, вы просите привести самые типичные для их товара или услуги возражения, и затем в каждой паре один участник играет роль продавца, а другой покупателя. Задача покупателя — использовать в диалоге как можно больше возражений, а задача продавца — не раздражаться и попробовать поработать с данными возражениями по описанному выше алгоритму. Если хотите, то в группу можно ввести третьего участника, который будет наблюдать за ситуацией и вмешиваться, если процесс пойдет не по алгоритму или если участники начнут скатываться на эмоции.

После обсуждения в круге данного задания можно провести ролевую игру, где покупатель получит задание добиться от продавца эмоциональных реакций или вывести его на спор. А задача для продавца — всеми силами сглаживать острые углы.

Вывод в работе с возражениями такой: если человек возражает — это хорошо, значит, его это интересует. Просто он еще не принял окончательного решения и, возможно, тянет время или хочет еще раз удостовериться в чем-либо. Главное — не обижаться. Просто выслушиваем возражение до конца, уточняем, что конкретно человека не устраивает, если по его возражению это не совсем понятно. Если же понятно, то из этого возражения, переформулируя его, делаем не возражение, а вопрос. Отвечаем на этот вопрос, то есть на возражение, и тем самым возражение снимаем.

Уделять в тренинге большое внимание работе с возражениями, как уже говорилось, не стоит; это целесообразно только в случае, если это очень значимая часть в работе данных продавцов. В приложениях вы найдете много раздаточных материалов по этой теме. Их можно включить в рабочую тетрадь, можно взять их как текстовый материал для теоретической части тренинга или придумать и провести на их основе ролевую игру. Сам я пользуюсь ими крайне редко.

Глава 5

ЗАВЕРШЕНИЕ ПРОДАЖИ

ПРИЕМЫ ЗАВЕРШЕНИЯ ПРОДАЖ

Альтернативный выбор

Суть приема состоит в том, что вы предлагаете клиенту выбор из двух вариантов ответа. Таким образом, клиент должен выбрать один из двух вариантов ответа. Этот прием очень эффективен, так как клиент должен выбрать один из двух вариантов ответа. Этот прием очень эффективен, так как клиент должен выбрать один из двух вариантов ответа.

Четвертая стадия — это стадия завершения продажи. Это короткая стадия, которая включает в себя один технологический момент и два ритуальных. Технологический момент — это техники завершения продаж. Эти техники имеют большое значение, так как помогают покупателям совершить покупку, к которой они практически готовы. Имеется в виду следующая ситуация: покупатель уже хотел купить что-либо, но в последний момент засомневался и не купил, а когда пришел домой, то пожалел, что не купил, понимая, что опять придется ехать в магазин. А какое у него может быть разочарование, если, приехав, он обнаружит, что вещь уже продана. В этой ситуации виноват продавец (конечно, в том случае, если этот покупатель с ним общался). Почему? Потому, что прямая задача продавца — «подтолкнуть» покупателя, если он почти готов к покупке, но у него есть какие-то сомнения.

Для иллюстрации этой темы можно использовать приложение № 8 «Приемы завершения продаж». Здесь описаны шесть основных приемов, которые можно прокомментировать, а затем в игровых ситуациях отработать.

ПРИЕМЫ ЗАВЕРШЕНИЯ ПРОДАЖ

Альтернативный выбор

Суть приема состоит в том, что вы предлагаете клиенту выбрать один из двух вариантов ответа. Любой из них способствует продаже. Это гораздо лучше одного-единственного предложения, на которое можно просто ответить «нет». Имея альтернативу, клиент задается вопросом, какой из вариантов лучше, а это-то вам и надо.

- ☐ Сколько галстуков вы предпочитаете к этому костюму: один или два?
- ☐ Какая дата доставки вам удобнее — 11-го или 13-го числа?

Прием альтернативного выбора может быть очень эффективным. Он подводит к выбору между двумя видами товаров одного наименования, а не между намерением купить и намерением не покупать. Предоставляя покупателю возможность выбрать, вы слышите либо «да», либо «я не уверен», и это означает, что вы должны продолжить обсуждение ценных качеств товара.

Как понятно из описания этого приема, самое главное в нем — это вовремя переключить сомнения покупателя с варианта «купить — не купить» на другой вариант. Например, «чайник красного цвета или зеленого», «вам одну штуку или две» и т. д. На уровне описания этот прием может показаться нереальным, неудобным. Продавцы часто говорят: «Как я его об этом спрошу, если он вообще сомневается, покупать или нет?» Это ошибка. Продавцы должны понимать, что этим они помогают покупателю принять решение.

Причем нужно обязательно оговорить такой момент: все эти приемы не есть манипуляции, они не могут заставить покупателя совершить покупку, если он не готов. Эти приемы просто помогают принять окончательное решение в ситуациях, где это решение уже почти принято, и абсолютно точно если не сегодня, то завтра покупатель придет за этой покупкой. Что происходит в подобной ситуации с покупателем? Он сомневается не потому, что товар ему не нравится. Товар нравится, но далее наступает сложный для некоторых людей момент: купить и остаться без денег. А это состояние все не любят. Они понимают, что сейчас у них этой вещи нет, но они как-то жили без нее и не умерли. И, рассматривая ситуацию как «купить или не купить», многие решают не покупать, хотя потом об этом жалеют. Если среди ваших знакомых есть нерешительный человек, то вы, наверное, не раз слышали его рассказы о том, как сложно сделать покупку. Обычно такие люди вещи покупают с третьего, а то и с четвертого раза. Если же продавец вовремя говорит нужную фразу, то покупатель далее думает о том, какой из предложенных товаров ему нравится больше и сколько купить сейчас, один или два. И что интересно, именно два часто и покупают.

Прием «За» и «Против»»

Использование этого приема для заключения сделки помогает покупателю принять решение, взвесив все «за» и «против» данной покупки. Разделив лист бумаги пополам, с левой стороны запишите аргументы за принимаемое решение, с правой — против. После того как покупатель заполнил колонки таблицы, вы можете подвести итог: девять ЗА и два ПРОТИВ.

Прием «за» и «против» в таком варианте, как он описан здесь, можно использовать при очень дорогих покупках. Например, человек покупает дом, и здесь без бумаги иногда не обойтись. В обычных же ситуациях это легче проделать устно: продавец предлагает покупателю прямо сейчас, иногда на пальцах, посчитать все плюсы и минусы этой покупки. Иногда продавец может сделать это сам. Например, позади долгий разговор с покупателем и продавец уже понимает, что тому нравится, а что нет. И тогда он сам перечисляет эти пункты с просьбой добавить, если он что-то упустил. «Мне кажется, вам понравилось, во-первых... и т. д. А не нравится или смущает, по моему мнению, во-первых... и т. д.» После чего покупатель может добавить несколько плюсов и минусов. Если подсчет явно в сторону плюсов, то покупатель соглашается и покупает.

Прием «Позвольте, я это запишу»

Это эффективный прием, если вы пользуетесь бланками заказов. Также этот прием очень эффективен в комбинации со способом ответа на вопрос клиента вопросом.

Например:

Покупатель: «А ореховый цвет у вас есть?»

Продавец: «А вы хотели ореховый цвет?»

Покупатель: «Да, я вообще предпочитаю цвета этой гаммы».

Продавец: «Позвольте, я это запишу».

Затем информация записывается в бланк заказа.

Покупатель: «Что вы делаете? Я не собираюсь делать заказ».

Продавец: «Я просто организую собственные мысли и делаю это на бланках, чтобы ничего не забыть».

Этот прием можно использовать достаточно узко из-за бланков, которые применяются редко, но он хорошо работает, если покупатель

хочет сделать много различных покупок. Например, какая-нибудь организация закупает что-либо к новому году и предполагает купить много наименований товаров. Если у покупателя нет своего списка, его нужно написать продавцу и затем, сверяясь с этим списком, периодически можно уточнять, не упущено ли что-либо.

Другой вариант использования этого приема имеет чисто российскую специфику. Его хорошо использовать со скандальными покупателями, с теми, кто готов кричать по любому поводу и без повода. Или с теми, кто любит предъявлять продавцам необоснованные претензии по ассортименту и т. д. Фраза «Разрешите, я запишу ваши пожелания и передам их руководству» очень хорошо снижает уровень эмоций в высказываниях покупателей. Если их слова записывают, люди обычно перестают ругаться и использовать нецензурную лексику.

Прием «С острыми углами»

Этот прием доводит метод ответа вопросом на вопрос до наивысшего уровня эффективности. Вам нужно задать такой вопрос, что если клиент отвечает на него в соответствии с ранее данными ответами, он не может не купить.

Покупатель: «Если мы решим приобрести вашу машину, вы можете гарантировать, что поставка будет произведена к пятнадцатому?»

Большинство продавцов при этом тут же ответили бы «да», ухватившись за предложенный случай, и ничего не получили бы. Профессионал подходит к появившейся возможности иначе.

Продавец: «Если я гарантирую поставку пятнадцатого, вы смогли бы заверить все документы сегодня?»

Для того чтобы воспользоваться этим остроугольным приемом, вы должны сначала заставить клиента выдвинуть требование или однозначно выразить желание, которое вы можете удовлетворить.

Одна из причин, почему успешный продавец продает в пять раз больше, чем средний продавец, заключается в том, что ему известно в пять раз больше о том, что может предоставить его компания и каковы условия этих поставок.

Этот прием эффективно работает в ситуациях, когда клиент, может быть подсознательно, ищет недостатки в товаре или сервисе и выдвигает требования, которые, на его взгляд, трудно выполнимы.

Тогда продавец при помощи встречного вопроса выясняет, что действительно интересует покупателя, а о чем он спросил просто так. Выяснив это, продавец отвечает на основной вопрос покупателя, ставя во главу ответа условие покупки, — и сделка завершена.

Прием с острыми углами необходим еще и для того, чтобы ограничить время работы с отдельным покупателем. Например, покупатель выбрал телевизор и хочет его купить. Продавец приносит ему со склада телевизор, распаковывает его и предлагает покупателю посмотреть. Покупатель просит распаковать ему второй телевизор, затем третий. Потом интересуется у продавца, сколько всего в магазине таких телевизоров. Услышав, что их десять, говорит, что хочет посмотреть их все, чтобы выбрать. В этой ситуации вполне допустимо, если продавец скажет: «Если вы хотите купить больше, чем три телевизора, которые мы уже видели, то я распакую еще. А если всего один, то можете выбрать любой из этих трех». Это будет правильно, потому что некоторые нерешительные покупатели, посмотрев все десять телевизоров, вообще не купят ни одного, потому что им будет никак не выбрать: у этого, кажется, цвет немного темнее, а у этого есть царапина на задней крышке и т. д. (то есть то, что не считается браком). Если же такой покупатель выбирает из трех, а лучше из двух, то сделать выбор ему гораздо проще.

Прием «Остались только стоячие места»

Что будет, если вам откажут в том, что вы хотите иметь? Ваше желание сразу усилится! Если вы имеете дело с нерешительным покупателем или хотите побудить покупателя к приобретению большой партии товара, скажите, что, если он не станет действовать незамедлительно, товар может быть потерян для него навсегда.

- ☐ «Я не уверен, что у меня есть нужный вам размер. Если я найду его на складе, вы купите?»
- ☐ «Данный товар пользуется большим спросом, и если вы не купите сегодня, завтра его уже может не быть».

Этот прием работает очень хорошо, как только покупатель узнает, что товар скоро закончится или уже осталась одна единица. Но есть несколько моментов, на которые нужно обратить внимание продавцов. Во-первых, нельзя обманывать покупателей. Если данного то-

вара много, то так и нужно сказать покупателю. С другой стороны, нужно понимать, что количество товара в штуках и скорость их продажи в различных ситуациях совершенно разные. Например, обои никогда не покупают по одному рулону. Когда продавец говорит покупателю, что осталось еще 200 рулонов таких обоев, это неполный ответ. Покупателю нужно всего рулонов 8–10, и он думает, что и через пару дней можно будет их купить. Продавец, зная по опыту, что какой-нибудь прораб на стройку может купить их все в течение часа, должен рассказать это покупателю, чтобы тот правильно ориентировался в ситуации.

Говоря, что осталась «одна штука», надо помнить еще один момент. Есть очень много товаров, которые люди не покупают, если осталась одна единица. Например, кусок колбасы, одиноко лежащий на прилавке, последнюю буханку хлеба, пачку стирального порошка, одежду с манекена и т. д. То же относится и к бытовой технике с выставочных прилавков и подиумов (ее все трогали, крутили ручки, нажимали кнопки, вдруг что-то испортили). Иногда покупатель видит, как продавец при нем распаковывает товар, проверяет его, а затем просит дать ему не распакованный, в коробке, так как его никто не трогал. Интересно, что будет, если сказать покупателю, что этот товар трогали те, кто его делал и паковал?

Прием «Щеночек»

Вы продаете свой товар или услугу так же, как продают щеночка. А как вы продаете щеночка? Вы позволяете покупателям взять его на руки. Что происходит потом? Щенок прижимается холодным влажным носом к вашей щеке. Смотрит на вас большими влажными глазами. Тихо скулит. Дети в восторге от него. И вскоре уже нет никакой возможности вернуть его продавцу. С высококачественными товарами и услугами, которые компании предлагают своим клиентам, все именно так и происходит.

Этот прием работает, когда вы можете дать товар покупателю домой с условием возврата, если домашним не понравится. Это подходит для всех товаров, которые подлежат возврату. Но иногда этого не нужно делать, достаточно того, что покупатель познакомится с товаром прямо в торговом зале. Например, потрогает, возьмет в руки, примерит, проверит работу механизмов, откrost — закрост, расстег-

нет — застегнет и т. д. Таким образом, покупатель лучше узнает товар, и ему будет легче принять решение. Работает элементарный механизм: покупатель долго держал товар в руках и привык к нему, эта вещь почти его, и с нею уже не хочется расставаться. Представьте себе трехлетнего мальчика, которому дали в руки поддержать большую красную пожарную машину, а потом говорят, что нужно вернуть. В этом смысле взрослые — те же дети, но в данном случае продавцы их не обманывают как детей, потому что взрослые в состоянии сосчитать, сколько у них денег и сколько стоит данная вещь.

ОШИБКИ, ПРЕПЯТСТВУЮЩИЕ УСПЕШНОМУ ЗАВЕРШЕНИЮ ПРОДАЖИ

1. Продавец говорит, вместо того чтобы продавать, и задает меньше вопросов, чем следует. Вместо того чтобы задавать вопросы для определения интересов покупателя, продавец без умолку рассказывает о достоинствах своего товара. Покупателю отводится пассивная роль — выслушивать подробную информацию о том, что может ему быть совсем не интересно. В результате растет раздражение покупателя.

По результатам многих опросов, продавцов часто называют самыми болтливыми. Это происходит не потому, что продавцы говорят много. Продавцы часто говорят не то, что нужно, и иногда с нажимом, так как они чувствуют сомнение покупателя и им кажется, что если добавить еще информации о товаре, то покупатель согласится на покупку. На стадии завершения продажи нет места демонстрации товара, нужно определиться с сомнениями покупателя и работать с ними, например, используя ранее предложенные приемы.

2. Продавец пытается слишком жестко контролировать ситуацию и задает слишком много вопросов с заданным ответом. Такая беседа между продавцом и покупателем скорее напоминает допрос, и покупателю не предоставляется возможности выразить свои потребности. Стремление продавца к жесткому контролю приводит к ситуации, когда разговор ведется о том, что важно для продавца, а не для покупателя. Когда же покупателю удается что-то сказать, то продавец часто его не слушает, не отвечает ему или не признает важности того,

что сказал покупатель. В результате происходит отчуждение покупателя и торговый контакт оказывается неудачным.

Продавцы с опытом часто пользуются одним и тем же приемом работы с покупателем — они заранее готовят свою речь. Им кажется, что если покупатель будет двигаться по заранее намеченному плану, то он быстро согласится на покупку, а для этого нужно задать ему несколько вопросов, где он вынужденно скажет «да» и ему самому станет понятно, что нужно покупать. В реальной практике все происходит сложнее: покупатель пришел не только за покупкой, ему еще требуется искреннее внимание, он хочет убедиться, что его понимают, что его мнение ценят, и если он сталкивается с игнорированием своих интересов, то это его, конечно, раздражает.

3. Продавец не называет ценные качества товара в ответ на заявленные покупателем потребности.

4. Эта ошибка понятна: большинство продавцов описывают товар, исходя из своих потребностей, и об этом мы уже подробно говорили.

Продавец делает слабые попытки завершить сделку, не улавливает момент и неправильно выбирает способ заключения сделки.

Данную ошибку можно хорошо проиллюстрировать на примере так называемых представителей различных компаний, которые ходят по квартирам или пристают прямо на улице к прохожим. Они обычно боятся, что их выгонят, и поэтому говорят все сразу, смешивая все стадии вместе: «Здравствуйте, мы представители N компании, у нас рекламная распродажа, в магазине это стоит 200 рублей, а у нас 70. Вам сколько штук, две или три?» Конечно, эти приемы используются только в конце сделки. Смешно говорить покупателю в самом начале разговора: «Если вы платите сейчас, то я вам гарантирую доставку на завтра». Сначала необходимо выяснить потребность покупателя, затем описать товар с точки зрения этих потребностей, а затем, если покупатель проявит значительный интерес, переходить к завершению продажи.

Ритуальность этой стадии заключается в том, что есть принятый ритуал расставания продавца и покупателя. Продавец в конце разговора обычно говорит: «Большое спасибо, приходите еще, будем рады видеть вас снова и т. д.» Все эти фразы давно известны, и продавцы часто к ним относятся пренебрежительно, могут их вообще не говорить или говорить с негативными интонациями.

В действительности же эти фразы имеют глубокий психологический смысл. Они дают покупателю возможность правильно отно-

ситься к ситуации покупки. Представьте, что вы говорите с продавцом в магазине, продавец ведет себя безупречно, разговаривает вежливо, улыбается, в общем, производит приятное впечатление. Вы отдасте ему деньги, он вам товар. Вы смотрите на товар, затем поднимаете взгляд, а продавца уже нет, он убежал заниматься другим покупателем. В результате у вас может остаться ощущение, что с вами говорили вежливо только из-за денег и раз деньги получены, то ты теперь не интересен. То есть вся вежливость и предупредительность были не настоящими. В такой ситуации разочарование покупателя может быть таким сильным, что испортит все впечатление от покупки.

Продавцы должны понимать, что эти дежурные фразы имеют большое значение для сохранения и для усиления хорошего впечатления о покупке, и что очень важно, они облегчают для покупателя повторный контакт. Если покупатель придет в магазин через некоторое время и увидит продавца, который ему сказал: «Приходите еще, будем рады вас видеть», то ему будет гораздо легче подойти к этому продавцу, чем говорить с незнакомым. И продавцы должны понимать, что именно таким образом покупатель и становится постоянным покупателем. А постоянный покупатель — это самый лучший покупатель потому, что такие покупатели обычно не скандалят, не придираются к продавцу. Если возникает какая-то сложность, они просто информируют продавца об этом и часто просят совета, как поступить в данном случае. Например, если постоянный покупатель обнаруживает брак в купленном товаре, то он приходит к продавцу и спрашивает, как лучше ему поступить в этом случае. И совершенно другая ситуация, когда разъяренный покупатель кричит на продавца, обвиняет его в том, что он это сделал специально, и с удивлением узнает, что товар просто нужно обменять на другой.

С другой стороны, для продавца эти ритуальные фразы имеют тоже огромное психологическое значение. Они помогают ему завершить ситуацию с одним покупателем перед тем, как начинать общение с другим. С непрофессиональной точки зрения это выглядит бессмысленно: поговорил с одним, потом с другим, потом с третьим, и так в течение дня их может быть и двадцать и даже сто. И наверное, потом и не вспомнить, был этот человек сегодня или нет. Но если посмотреть на этот процесс внимательнее, то можно увидеть, что от большого потока покупателей одни продавцы устают, а другим это нравится. В чем разница? Представьте себе самую обычную резинку, она эластичная и может растягиваться, но не беспредельно. Так и

внимание продавца может от одного покупателя к другому растягиваться и растягиваться, но когда наступит предел, оно закончится. Продавец в итоге выглядит абсолютно разбитым, уставшим, с погасшим взглядом, и если он не отдохнет за ночь, то может выглядеть так и на следующий день. И это следствие не реальной нагрузки, а потери внимания — из-за того, что оно было перегружено. Например, в дом пришли гости, радушная хозяйка их встречает, улыбается, ведет за стол, угощает. Но вдруг приходят другие гости, она их так же встречает, а затем приходят третьи. Кто-то в это время ушел, но снова приходят другие, и она не знает, кто у нее в гостях, а кто ушел.

Другая ситуация, если первые гости ушли и приходят другие, а после их ухода приходят третьи. Для хозяйки все гости — это отдельные ситуации, и она можете быть радушной хозяйкой для всех. Так и продавец — если он сначала завершает контакт с одним и затем работает с другим, то он устает гораздо меньше. Все новые ситуации только вносят в работу элемент разнообразия, ведь не бывает одинаковых людей и, соответственно, нет одинаковых ситуаций для продавца. То есть ему будет интересно работать всегда, ведь это другие ситуации, только нужно отличать их друг от друга. Для этого и существует стадия завершения продажи и выхода из контакта. По затратам времени на эту стадию тратится 5–10 секунд, в сравнении с ее эффектом (это самая продуктивная стадия) это малая часть от всего времени общения с покупателем. В рамках рабочего дня это ничего не стоит, но и экономит силы продавцов, и повышает эффективность их работы.

Глава

6

ТРУДНЫЕ КЛИЕНТЫ, ТРУДНЫЕ СИТУАЦИИ. КОНФЛИКТЫ

Значимой частью в работе на тренинге продаж является рассмотрение темы трудных клиентов, трудных ситуаций и конфликтов. Этому необходимо уделить большое внимание, потому что даже при самой правильной работе продавцов конфликтов полностью избежать невозможно. Дело в том, что всегда найдется клиент, который специально пришел, чтобы испортить настроение продавцам. Кроме того, многие в сложных для них обстоятельствах сначала кричат и только потом пытаются разобраться с ситуацией иногда даже очень простой, но для них незнакомой. В любом случае продавцы часто попадают в ситуацию, где на них кричат, выливают большое количество отрицательных эмоций, и поэтому они должны быть готовы к таким трудностям. Для того чтобы эта тема для продавцов была максимально приближена к практике, начинать ее лучше с обсуждения.

Для этого необходимо разделить группу на подгруппы по 4—5 человек и дать им задание обсудить между собой, какие в их практике встречаются трудные клиенты — в самом широком смысле этого слова. То есть конфликтные, которые или кричат и ругаются, или тихие и занудные, или дотошные и т. п. После обсуждения в малых группах все садятся в один общий круг и рассказывают о своем самом типичном трудном клиенте. Затем можно обобщить все результаты обсуждения и выписать на плакат или на доску наиболее типичные характеристики трудного клиента или клиентов.

Таких может набраться несколько. Например, трудными продавцы часто называют конфликтных покупателей, слишком требовательных, часто с плохим настроением и с большим количеством претензий. Другой тип трудных клиентов — это так называемые «бестолковые» клиенты, которые сами не знают, что хотят, ничего не понимают и не хотят понять.

Про таких покупателей продавцы говорят, что они приходят в магазин сами не знают зачем и начинают допытывать продавцов глупыми вопросами. При этом начинают все критиковать и говорить, что и то им не нравится, и это. Трудными также, по мнению продав-

цов, являются ситуации, когда они общаются с одним покупателем, а другой покупатель начинает их активно перебивать, задавать вопросы, просить, чтобы ему помогли, а иногда и просто требовать.

Для того чтобы показать продавцам, что происходит с так называемыми бестолковыми клиентами, то есть теми, которые, по их мнению, ничего не соображают и не хотят соображать, можно провести упражнение с задачей, например, про куриц. Инструкцию и порядок проведения задачи можно найти в моей книге «Технология ведения тренинга». Задание дается каждому участнику группы. Через 5–10 минут (в зависимости от готовности) все участники пишут свое решение на листочке. Очень редко эту задачу решают правильно. Поэтому можно посадить всю группу в круг и попросить всех прийти к одному правильному решению. Обсуждение лучше снять на видеокамеру.

Через какое-то время группа придет к правильному или неправильному решению. Очень часто оказывается, что есть два-три человека, сомневающих в этом решении. В таком случае тренер должен сказать, что должно быть только одно решение и оно должно быть принято всеми. Тогда группа начинает давить на сомневающих. При этом самые частые комментарии звучат примерно так: «Ты что, не соображаешь?», «Чему тебя в школе учили?», «Ты что, не можешь сложить два и два?» и т. п. Иногда это начинают говорить одновременно два или три человека.

В тот момент, когда ситуация уже достаточно обострится, можно ее остановить и попросить сомневающегося прокомментировать, что он чувствует в данной ситуации. Давят ли на него, появилось ли у него желание согласиться с группой, как он себя в данной ситуации чувствует и т. д.?

После этого нужно обсудить ситуацию, разобрать ее в группе, спросить, что группа думает о сомневающих. Если группа решила задачу неправильно, следует сообщить правильный ответ. Затем рассказать всем участникам, зачем нужна была данная задача, в общем-то, простая (уровень математики для пятого класса). Объяснить, что данная задача не является задачей на интеллект. Целью данной задачи является показать всем участникам, что одно и то же условие каждый человек понимает по-своему. Например, кто-то решил, что полторы курицы не бывает, и стал решать другую задачу, просто исходя из этих цифр. Кто-то решил задачу упростить и не обратил при этом внимание на некоторые нестыковки в условии. Кому-то условие показалось идиотским, и он вообще не стал решать, а ответ сказал

просто так, наобум. Поэтому самым важным моментом в этом упражнении было показать, что для того, чтобы все одинаково решили задачу, нужно, чтобы все одинаково понимали условие.

Необходимо обратить внимание группы на то, что все люди думают по-разному. У каждого своя картинка мира. Далее надо вернуться к разговору о покупателях, которые приходят в магазин и очень часто, по утверждению продавцов, задают какие-то глупые вопросы. И главное, что после ответа задают их еще раз. И продавцы с возмущением про всех говорят, что люди тупые, сколько им ни объясняй одно и то же. Но в действительности это эффект восприятия ситуации. На самом деле, если после ответа на вопрос покупатель задает его еще раз, то причина только одна — был дан неправильный ответ, неверное разъяснение. И для продавца повторный вопрос покупателя должен стать сигналом, что нужно что-то поменять в своих объяснениях. Также продавцам необходимо сказать, что обращенная к покупателю фраза: «Вы меня неправильно понимаете!» — является запретной. Потому что подтекст у этой фразы однозначный: раз ты меня не понимаешь, значит, ты — дурак. Продавцы должны выучить и всегда использовать другую фразу: «Извините меня, я неправильно вам объяснил». Возможно, подтекст у этой фразы будет, что дурак — продавец. Но покупатель, услышав такую фразу, будет гораздо легче воспринимать всю последующую информацию, которую ему будет доносить продавец. А после фразы «Вы меня неправильно понимаете» многие люди вообще перестают слушать дальше. Они или просто обижаются, или думают о том, что «как же так, я, такой умный, не могу понять объяснения какого-то бестолкового продавца».

Можно посмотреть на эту ситуацию и под другим углом. Когда продавцу задают один и тот же вопрос второй раз, то при ответе на него второй раз интонации немного меняются. На третий раз они еще больше меняются. Могут появиться и какие-нибудь фразы, несущие в себе скрытые послания типа: «Для особо бестолковых могу и повторить» и т. п.

В действительности, когда звучит повторный вопрос, нужно или объяснить по-другому, или спросить у самого покупателя, как он видит, думает, хочет, понимает или представляет себе интересующую его вещь. И если в объяснениях покупателя содержится ошибка, то очень корректно и тактично объяснить ему, что это ошибка, сохранив при этом лицо покупателя.

В жизни часто бывает наоборот: продавцы радуются любой ошибке покупателя и стараются ее подчеркнуть, чтобы было понятно, «кто же здесь не прав». Например, покупатель приходит в магазин, чтобы купить петли на дверь, и иногда продавцы устраивают из этого целое шоу. Покупатель подходит к продавцу и говорит, что ему нужны петли на дверь. На что следует закономерный вопрос: «Вам какие — правые или левые?» Если покупатель знает, то все заканчивается благополучно. Но если покупатель не знает, то он, конечно, в некотором замешательстве отвечает, что не знает. Продавец тут же говорит: «Это очень просто. Представьте, что вы стоите перед дверью и дверь открывается на вас. Так вот справа будут правые петли, а слева — левые». Но у некоторых людей это вызывает сложности.

Поэтому, выслушав продавца, такой покупатель, немного помолчав, говорит: «А у меня дверь открывается вовнутрь». Вот тут все и начинается. Продавец с откровенно схищной улыбкой говорит: «А вы представьте, что стоите с другой стороны двери, и тогда дверь открывается на вас». На что покупатель снова говорит продавцу, что дверь у него открывается вовнутрь. Продавец может позвать еще одного или двух продавцов, и они хором начинают объяснять ему, что нужно представить, что он стоит с другой стороны двери. Покупатель несколько секунд молчит, а затем говорит, что незачем ему что-то представлять, потому что у него дверь открывается вовнутрь. Продавцы с широкими улыбками опять говорят: «Хорошо, но если вы все же представите себя с другой стороны двери, то дверь будет открываться на вас и сразу станет понятно, какие нужны петли, правые или левые». Если покупатель опять не понимает, то ему предлагают нарисовать на бумажке.

И на протяжении всего разговора в словах и интонациях продавцов отчетливо слышится издевка и подтекст, что для тех, кто не понимает, мы рисуем на бумажке. Иногда такие ситуации приводят к серьезным конфликтам и недовольству покупателей потому, что они чувствуют, что с ними говорят так, как будто они глупые, и стараются это всячески это подчеркнуть.

Как правильно вести себя продавцам в подобных ситуациях? Во-первых, нужно вспомнить, что когда они только пришли работать, они тоже не знали многих характеристик товара и потратили на их изучение много времени. А в магазин приходит покупатель, который зачастую с данным товаром вообще никогда не сталкивался, и ему непонятно, а чтобы сориентироваться, нужно потратить много вре-

мени. А во-вторых, когда покупатель слышит в интонациях продавца издевку, то он уже не старается вникнуть в объяснения, а думает только о том, что его считают тупым, что над ним здесь издеваются и вообще это все подстроено. Некоторые даже думают, что их разыгрывают и что не бывает ни правых, ни левых петель, а что их нужно просто перевернуть. Продавцы, наоборот, должны отслеживать такие типичные ситуации и заранее делать их для покупателя более приятными.

Например, в данной ситуации с дверями в ответ на замечание покупателя, что у него дверь открывается вовнутрь, необходимо сказать: «Тогда у вас будет наоборот, слева правые петли, а справа левые». Или же спросить у покупателя, в какую сторону у него открывается дверь, а затем самому представить себя с другой стороны двери и сказать покупателю правильный вариант петель. В некоторых магазинах для этого есть образцы, на которых сразу же можно показать разницу между правыми и левыми петлями.

Другой пример. В магазин пришли два покупателя, подошли к выставочному стеллажу с ламинатом, и один стал достаточно громко говорить второму: «Вот смотри, замечательный паркет. У меня дома такой, покупай, не пожалеешь. Я в этом разбираюсь». Проходящий мимо продавец остановился и сказал: «Извините, но это не паркет, а ламинат». Покупатель, конечно же, возмутился: «Да что вы говорите. Я специалист, я разбираюсь. Ты, наверно, в школе плохо учился, сынок!»

Продавец взял образец, повернул его ребром, показал покупателям и радостно сказал: «Вот, смотрите, это ламинат!» Покупатели переглянулись, первый не мог ничего возразить — действительно, отличие неоспоримое, и они оба, пристыженные, ушли из магазина. А довольный продавец пошел рассказывать о своей победе. Но абсолютно точно, что ни один из этих двоих никогда больше в этот магазин не придет ни за паркетом, ни за ламинатом, ни за чем-либо еще. Если второй покупатель и надумает что-нибудь купить, то пойдет в другой магазин.

Конечно, здесь виноват продавец. Если бы он сказал: «Вы абсолютно правы, сейчас так хорошо делают ламинат, что и не отличить от паркета. Мы сами путаемся. Если хотите, я могу вам показать, где у нас находится паркет, или если хотите, расскажу про ламинат». В итоге покупатель сохранил бы лицо, а может быть, состоялась бы и покупка.

РАБОТА С ПЕРЕБИВАНИЕМ

Вначале, как всегда, нужно спросить у продавцов, часто ли их перебивают покупатели, когда они разговаривают с другим покупателем. Затем спросить у них, что они делают в таких ситуациях или что считают нужным делать. После данного обсуждения можно провести игру.

Инструкция. Участвуют 5—6 человек. Сначала в игре участвуют трое, затем по очереди присоединяются остальные. Один участник играет роль продавца. Двое других играют покупателей.

Инструкция для продавца. «Вы с покупателем обсуждаете какой-либо товар, в это время вас перебивает другой покупатель, обращаясь с каким-либо вопросом или просьбой. Действуй так, как бы ты действовал в обычной жизни в данной ситуации».

Инструкция для покупателя, разговаривающего с продавцом. «Вы с продавцом обсуждаете интересующий тебя товар. В это время вас перебивает другой покупатель каким-либо вопросом или просьбой. В зависимости от дальнейшего их поведения действуй как в обычной жизни. Если ты обычно молчишь, то молчи и жди. Если тебе захочется что-то сказать, то можешь сказать».

Инструкция для покупателя, перебивающего разговор продавца с другим покупателем. «Ты будешь получать от меня инструкции каждый раз, перед тем как подойти и перебить их разговор».

К этой игре тренер должен заранее подготовить вопросы, которые будет задавать покупатель продавцу. В принципе все эти вопросы типичные и стандартные для любого магазина. Но все-таки у некоторых магазинов есть своя специфика и ее необходимо будет учесть, чтобы максимально приблизить ситуацию к реальной работе продавцов, у которых вы проводите тренинг. Вопросы самые разные: «Есть ли у вас в наличие такой-то товар?», «Как пройти в другой отдел?», «Какие еще есть цвета?» и т. п.

Ход игры. Продавец и покупатель обсуждают какой-либо товар. Тренер дает инструкцию другому покупателю. Тот подходит к говорящим, перебивает их и задает вопрос, полученный от тренера. Выслушивает ответ и отходит к тренеру за следующей инструкцией. Тренер снимает всю игру на видеокамеру. Получив от тренера следующий вопрос, участник снова подходит к продавцу и задает его. Выслушивает ответ и опять отходит.

Тренер дает инструкции перебивающему, ориентируясь на ситуацию. Сначала идут простые короткие вопросы. Затем вопросы должны быть такими, чтобы ситуация немного усугубилась.

Например: «А как мне выбрать стиральную машину?», «Чем эта краска отличается от другой?», «А почему эта кафельная плитка стоит в три раза дороже?».

Или еще более сложные вопросы. Например: «А почему вы все время болтаете с этим покупателем? Он все равно ничего не покупает», «А кто будет работать со мной? Я тоже покупатель!».

Как только ситуация становится критичной, тренер останавливает игру. Желательно не более 4—5 вопросов на одного перебивающего.

Дальше тот участник, который играл продавца, садится в круг. Участник, играющий покупателя, становится продавцом, а перебивающий покупатель становится просто покупателем, беседующим с продавцом. А роль перебивающего покупателя играет следующий участник. Проигрывается такая же ситуация.

С новым игроком можно немного сменить тактику. Например, перебивающий продавец уже не отходит, а остается ждать возле говорящих. Или начинает комментировать слова продавца или покупателя. Когда ситуация заканчивается, то участник, играющий роль продавца, садится в круг. Покупатель становится продавцом, перебивающий покупатель — просто покупателем. А перебивающим покупателем снова становится новый участник. Снова проигрывается такая же ситуация. Тренер даже может дать такие инструкции, чтобы сделать ситуацию конфликтной.

После проигрывания последней ситуации все садятся в круг, и проводится анализ всех ситуаций, разыгранных участниками. Опрашиваются по очереди все участники. Как они чувствовали себя время игры, что они думают по этому поводу, как обычно все происходит в торговом зале? Далее тренер дает комментарии к прошедшей игре и рекомендации продавцам, как вести себя в подобных ситуациях.

Конечно, такие ситуации, когда все время перебивает только один покупатель, достаточно редки. Но ситуации, когда несколько раз перебивают разные покупатели, случаются часто. И что при этом происходит? Продавец вежливо отвечает первому, второму, третьему, возможно, четвертому покупателю. Но при ответе пятому у продавца обычно уже меняется выражение лица, интонация, появляется резкость в голосе и т. п. То есть продавец начинает раздражаться. А раздражение продавца есть следствие его неправильной установки.

Многие продавцы, как и большинство воспитанных людей, считают, что перебивать нехорошо. Но в действительности на эту ситуацию надо смотреть с другой стороны — с позиции покупателя. А покупатель эту ситуацию видит очень просто: он пришел в магазин, видит, что нет ни одного свободного продавца. Ему срочно надо задать один-единственный вопрос, и он не собирается надолго отвлекать продавца. И ему совершенно невдомек, что за последние две минуты он может быть уже шестой или седьмой. И раздражение продавца ему совершенно непонятно и даже обидно. Если же у продавца будет правильная установка, что перебивание — это обычный рабочий процесс, то раздражаться будет незачем. Так было и будет всегда. Поэтому к этому надо относиться как к данности, как к обычной рабочей ситуации. И соответственно, нужно правильно себя вести и правильно на это реагировать.

Схема правильного поведения проста. Когда продавца перебивают, он сначала должен извиниться перед первым покупателем. Это необходимо для того, чтобы тот не вмешивался в разговор со вторым покупателем, что бывает. Например, может начать говорить что-то типа «А ты куда лезешь?», «Мы еще не закончили» и т. п. Тогда может возникнуть конфликт, а основная задача продавца заключается в том, чтобы никаких конфликтных ситуаций вообще не происходило. И если что-то подобное возникает между покупателями, то продавец должен предотвратить это любым образом, чтобы люди не успели наговорить друг другу неприятных слов и тем самым испортить настроение себе и другому покупателю. Потому что потом это все равно станет частью их общего впечатления от магазина. Очень часто можно видеть, как продавец, видя ссору между покупателями, отходит на полшага и предоставляет развиваться ситуации самой по себе. Это совершенно недопустимо.

Итак, после того как продавец извинился перед первым покупателем, он тем самым как бы получает разрешение отвлечься от разговора секунд на 30; он поворачивается ко второму покупателю и выслушивает вопрос. Далее, если вопрос короткий, на него необходимо ответить настолько полно и понятно, чтобы покупатель не подходил второй раз. Затем продавец поворачивается к первому покупателю, еще раз извиняется и продолжает разговор.

Если же вопрос требует на ответ большего времени, то следует сказать следующую фразу: «Извините, пожалуйста, я сейчас занят с покупателем (это обязательно следует подчеркнуть) и подойду к вам

сразу, как только освобожусь». После этого продавец должен убедиться, что покупатель его услышал, понял и отошел ждать. Если покупатель собрался ждать рядом с продавцом, то нужно найти любой благовидный предлог, чтобы покупатель отошел. Например, предложить ему посмотреть товар, почитать рекламные буклеты по товару и т. п.

Но если продавец понимает, что разговор с первым покупателем может продлиться долго, то он должен предупредить об этом второго покупателя и предложить ему обратиться к другому продавцу.

Очень важными в описанных ситуациях являются фразы, которые говорит продавец.

Нельзя, прося подождать, говорить «Подождите секундочку, минуточку и т. д.». Во-первых, многие люди понимают это буквально. Во-вторых, когда ждешь, время всегда идет медленнее и три-пять минут человеку, который ждет, могут показаться получасом. В-третьих, и это, наверное, главное, говоря второму покупателю «подождите минуточку, пять минут и т. д.», вы тем самым даете понять первому покупателю, что он должен уложиться в минуту разговора. И если первый покупатель на это обратит внимание, то его это может возмутить или обидеть. Возможно, после услышанного он специально будет тянуть время, чтобы продавец почувствовал всю неловкость ситуации.

КОНФЛИКТЫ

В начале разговора о конфликтах тренер может опросить всех по очереди участников тренинга по ряду вопросов. Например:

- ☐ Считаете ли вы себя конфликтным человеком?
- ☐ Как вы себя ведете в конфликтах?
- ☐ Долго ли вы потом помните о конфликте, переживаете его?
- ☐ Кто чаще извиняется — вы или кто-то другой?
- ☐ Кто чаще прав в большинстве ситуаций — вы или ваш оппонент?
- ☐ Приносите ли вы домой плохое настроение?

Каждый участник тренинга по кругу отвечает на все эти вопросы, и это является хорошей иллюстрацией к теме конфликтов. Далее можно поговорить о том, что конфликты бывают абсолютно у всех

людей, но при этом ведут себя все абсолютно по-разному. Можно обратить внимание группы на такой факт: если человек долго переживает и помнит конфликтную ситуацию, то от этих переживаний ему только хуже. И это не помогает ему предотвратить конфликт в любой следующей ситуации. Можно заметить и другую закономерность: большинство людей считает себя чаще правыми в конфликтных ситуациях, за редким исключением. Некоторые говорят, что в половине случаев они правы, а в половине — не правы. По этому поводу можно сказать, что все эти пропорции — в скольких случаях они правы, а в скольких нет — ошибочны. В любом конфликте, участниками которого являются две и более стороны, каждая сторона виновна на сто процентов. Именно на сто, а не на пятьдесят, потому что тогда каждый может сказать, что на пятьдесят процентов он не виноват. И тогда можно спорить, кто больше виноват, а кто меньше. Когда же каждый участник конфликта понимает, что виноват на сто процентов, то он также понимает, что и отвечает он за ситуацию на сто процентов. И тогда следующей его мыслью будет то, что «мне надо что-то делать для изменения данной ситуации».

Каким же образом человек может согласиться с тем, что в любых ситуациях он виноват на сто процентов? Даже в тех, в которых он вроде бы не участвовал. Можно объяснить это участникам тренинга на множестве примеров.

Например, если у них спросить, то кто-нибудь обязательно вспомнит, что у него есть друг (или подруга), который всегда опаздывает к нему на встречу. Причем опаздывает не на пять минут, а на полчаса и более. Кто в этом виноват? Конечно, человек, который опаздывает, виноват на все сто. Но и ждущий его виноват не менее, потому что ждет. Если бы он пару раз ушел, подождав не более пяти минут, то на третий раз другой бы уже не опоздал. Ситуация «стара как мир», впрочем, как и ее решение. Но почему-то мало кто так делает. По разным причинам, возможно, из вежливости, из страха, из скромности. Но он виноват в том, что ждет, на все сто процентов. И как только он это осознает, то следующим его шагом будет задуматься: а почему так происходит, почему ко мне так относятся? Следовательно, я делаю что-то не так или веду себя как-то не так, что ко мне так относятся. Что же мне надо сделать, чтобы изменить эту ситуацию?

Можно рассказать участникам древнюю притчу.

«Один богатый купец собрался в гости и по обычаю, чтобы показать свое уважение к хозяину дома, надел самую лучшую и дорогую

одежду. Пробыв в гостях уже некоторое время, он вспомнил, что скоро наступит время молитвы, и он должен отправиться в мечеть.

Он поблагодарил хозяина за приглашение и отправился напрямик в мечеть, не успев даже зайти домой и переодеться. Перед входом в мечеть, как это принято, он снял свои дорогие туфли и пошел молиться. Выйдя из мечети после молитвы, он увидел, что его дорогие туфли украли.

— Какой же я плохой человек, — воскликнул купец, — что оставил здесь свои дорогие туфли! Какой-то бедный человек их взял и теперь он стал вором. Я сегодня сделал человека вором».

После рассказанной притчи нужно обязательно объяснить, что восклицания купца ни в коем случае не оправдывают человека, который украл туфли. Просто его слова означают, что он — такой же виновник происшедшего, как и вор. Боле того, его слова призывают всех потерпевших задуматься, что им следует или, наоборот, не следует делать, чтобы не попадать в неприятные, конфликтные и любые другие сложные ситуации.

Другой пример. Старший брат пришел на кухню и увидел, что на краю стола стоит чашка. Проходя рядом, он ее задел, она упала и разбилась. Он с чувством смущения посмотрел на осколки, ведь видел, что стоит на самом краю, хотел аккуратно пройти, и вот те раз. Чувствуя себя виноватым, поднял глаза на брата и хотел сказать «извини», но брат первым сказал: «Ну что, растяпа, руками размахался! То ли глаз нет, то ли руки кривые». Извиняться уже не хотелось, и само собой вырвалось: «А какой дурак ставит чашки на самый край стола? Как будто специально меня поджидал». Дальше разговор продолжился с еще большим количеством эпитетов и комментариев.

Если рассмотреть эту ситуацию с позиции вины и правоты, то можно найти много за и против. С одной стороны, кто уронил чашку, то тот и виноват. Но если бы она стояла на середине стола, то не упала бы и тогда виноват тот, кто поставил ее на край. Поэтому данная ситуация ничем и не закончилась, никто не смог доказать вину другого, в результате никто не стал убирать мусор и две недели осколки чашки лежали на полу. Через две недели старший брат решил убрать мусор, тем более что разбил-то он. Пришел на кухню и стал собирать осколки. Младший услышал звук, пришел на кухню и сказал: «Вот, наконец, до тебя дошло, кто виноват». После этого сложно представить себе мирный разговор между ними по поводу покупки новой чашки, денег на нее и т. д.

А если бы каждый из них согласился со 100% ответственностью обоих за случившееся, то весь разговор мог выглядеть совсем по-другому: раз чашка разбилась, то дальше нужно говорить о том, кто будет убирать мусор, кто купит новую чашку, где взять на это деньги. А так как все эти проблемы мелкие, то и решение их является элементарным. Но если тебе сначала наговорили гадостей, то уже хочется только защищаться, а не решать проблему.

Итак, если принять для самого себя то, что в любой конфликтной ситуации вина и ответственность лежат одинаково на всех участниках конфликта, то гораздо легче сделать следующий вывод: раз я виноват так же, как и другой, то не имеет смысла защищаться и оправдываться, раздражаться и переживать. Просто это сигнал: данная ситуация требует большего внимания, сосредоточения, большего моего в ней участия. Необходимо подумать, как решать эту ситуацию.

Самое же важное в работе продавца с конфликтными ситуациями — это непременно извиниться перед покупателем. Не конкретно за что-то. А просто каждый раз, отвечая на претензии покупателя, ответ начинать с фразы «Извините, пожалуйста...». В разговоре эту фразу следует повторить три—пять раз, не менее.

К сожалению, наши продавцы практически никогда не извиняются, считая, что они ни в чем не виноваты. И даже в ходе тренинга, в процессе ролевых игр, уже после всех обсуждений и рекомендаций тренера они этого не делают.

После этого обсуждения можно сыграть несколько условно конфликтных ситуаций. Ситуации можно взять из тренинга общения, например, игры «Шарфик», «Конспект», «Журнал». И на анализе данных игр показать закономерности развития и разрешения конфликтных ситуаций. Можно придумать игры, приближенные к работе продавца. Можно даже взять конфликтную ситуацию, предложенную самими участниками тренинга из их практики. Только проигрывать ее должны другие, а не настоящие участники этой ситуации. Инструкцию продавцу и покупателю следует дать вместе. Можно снять все на видеокамеру. Анализ игры следует проводить аналогично тому, как это делается в вышеуказанных играх.

После игр можно поговорить об эмоциях и о различных способах психологической защиты от негативных эмоций, это очень значимый момент в конфликтах. Здесь опять же стоит напомнить продавцам, что если у них будет установка стопроцентной вины каждого участ-

ника конфликта, а не только одного, то и решать конфликт будет гораздо легче, и отрицательные эмоции будут не столь сильны. Но что делать, когда негативные эмоции все же получены? И как постараться не принести их домой?

Можно рассказать участникам тренинга о способах психологической защиты от негативных эмоций, используя приложение 9. В нем содержатся рекомендации относительно того, как не обижаться, не расстраиваться, не реагировать на негативные ситуации.

А далее, как только ситуация для продавца становится необидной, может, даже смешной, он уже вполне искренне может посочувствовать покупателю, так как у того в действительности проблема (и чем громче тот кричит, тем, возможно, серьезнее проблема). А одна из задач работы продавца — решать проблемы покупателей. И когда у продавца нет негативных эмоций, то он это сделает и легче и лучше. А самое главное, что у продавца после общения с таким покупателем не испортится настроение и он сможет совершенно спокойно работать дальше и общаться с любым следующим покупателем. А в конце рабочего дня с хорошим настроением пойти домой. В итоге человек и работает лучше, и здоровье сохраняет. Ведь продавец один на несколько десятков недовольных покупателей. И совершенно неприемлемо брать на себя такое количество отрицательных эмоций. Причем, заметьте, не своих, а чужих эмоций.

В заключение разговора о конфликтах можно нарисовать схему Томаса «Поведение в конфликтных ситуациях» (см. книгу «Технология ведения тренинга»). Прокомментировать все стили поведения людей в конфликтных ситуациях. Рассказать о сотрудничестве, о том, чем такой стиль поведения лучше других.

Глава

7

РАСШИРЕННЫЕ ПРОДАЖИ

Как иллюстрацию к теме расширенных продаж хочу привести такой пример, описанный в литературе.

В одном магазине на собеседовании по поводу приема на работу на должность продавца, отвечая на вопрос «Почему вы хотите работать продавцом?», претендент заявил, что он лучший продавец, что называется, продавец от бога, берите, не пожалеете. Большого значения этому заявлению, конечно, не придали, но так как он понравился, то на работу его приняли.

Прошло больше недели. Однажды менеджер, который проводил это собеседование, увидел в отделе спортивных товаров, как данный продавец продает удочку покупателю. Менеджер решил послушать, как тот работает. Продавец, показывая покупателю удочку, говорил следующее: «Вот видите, как я и говорил, удочка такая же, как и те, которыми вы привыкли рыбачить, но она длиннее прежних на два метра. И все, кто придет со старыми удочками, будут ловить вот здесь, а вы метра на три четыре дальше, ведь леска тоже будет длиннее». Покупатель с ним согласился и сказал, что ему нравится удочка и он возьмет, пожалуй, сразу две. Продавец продолжал: «Чем дальше от берега, тем рыба крупнее, поэтому нужно более прочную леску, а у нас как раз есть несколько вариантов прочной лески». После этого они выбрали леску.

Затем продавец сказал, что, конечно, нужны хорошие крючки, поплавки и другие мелочи для оснастки, что у них в магазине есть хороший набор, он подходит на все случаи жизни. Продемонстрировал покупателю набор, тот согласился и положил его себе в корзину. А продавец между тем продолжал: «Вы покупаете такие замечательные снасти! А представьте, что вы приехали на рыбалку ранней весной, когда берег топкий, и вам не подойти к более глубоким местам. Мне кажется, что для таких случаев нужно выбрать сапоги». Выбрали сапоги и положили в корзину. Продавец говорит дальше: «Но если приехать на большое озеро, то сапог мало, ведь рыба может быть очень далеко от берега. Я предлагаю вам посмотреть надувные

лодки, у нас есть несколько видов». Выбрали еще и лодку. Далее продавец говорит: «С таким замечательным снаряжением вы всегда поймаете хорошую рыбу. Поэтому сразу можно сварить уху. У нас есть котелок и тренога». Затем зашла речь о том, что под свежую уху можно и выпить и, конечно, в тот же день домой ехать не стоит, поэтому можно купить палатку, спальный мешок, фонарь и т. д.

Наконец покупатель и продавец осмотрели весь товар, лежащий в корзине, и продавец говорит: «Мне кажется, что мы предусмотрели все, и больше ничего не нужно». Покупатель согласился, поблагодарил продавца и ушел из отдела.

Менеджер подошел к продавцу и сказал: «Я наблюдал, как ты разговаривал с покупателем, и мне очень понравилось. Я особо обратил внимание на то, что покупатель остался очень доволен, и я знаю, что завтра он не придет возвращать купленный товар. Мне кажется, что ты хорошо освоился в отделе спортивных товаров». На что продавец ответил: «А я работаю в аптечном киоске, а не в этом отделе». Менеджер удивился и спросил, как же тот оказался в спортивном отделе. Продавец рассказал ему следующее: «Ко мне пришел этот покупатель и попросил три банки аспирина, в каждой по 100 таблеток. Я у него спросил: зачем так много сразу. Может быть, стоит купить более сильные таблетки, вместо того, чтобы сразу принимать несколько таблеток аспирина. Покупатель мне ответил, что аспирин тоже хорошо помогает, а три банки ему нужны для того, чтобы поставить в ванной на полку, на случай если одна банка затеряется, то останутся еще две. «Моя жена, — сказал покупатель, — часто жалуется, что когда я на несколько дней уезжаю на рыбалку, у нее, бывает, болит голова и некому сходить в аптеку. А так на полке будут стоять таблетки, и можно спокойно ехать на рыбалку»».

Далее продавец сказал: «Я понимаю, что если человек ездит на рыбалку сразу на несколько дней, то он заядлый рыбак, а у меня в аптечном киоске, к сожалению, нечего предложить рыбаку. Но вчера я видел новую удочку в отделе спортивных товаров, она мне самому очень понравилась. И я его спросил, знает ли он, что появились новые удлиненные удочки. Он сразу же заинтересовался и предложил пойти посмотреть. Я попросил своего коллегу присмотреть за моим отделом, и мы пошли в спортивный отдел. Ну а дальше я посоветовал ему то, что купил бы и себе, ничего лишнего».

Конечно, кому-то этот пример покажется очень похожим на сочиненную историю, но мне она нравится потому, что в ней хорошо

представлен смысл расширенной продажи, и своей некоторой фантастичностью она именно и хороша.

С другой стороны, все очень легко объясняется. Сначала покупатель решается на первую покупку, а это для многих достаточно тяжелый психологический шаг. Выбран продавец, который нравится, и есть определенный уровень доверия к этому продавцу. Выбран товар, и его характеристики нравятся покупателю. Одновременно уровень доверия к продавцу повышается — ведь он говорит то, что и хочет услышать покупатель. И вот свершилось, покупатель говорит, что покупает. Это очень благоприятный момент для нового предложения, потому что кроме всего вышеперечисленного, этот покупатель качественно отличается от всех находящихся в магазине, он — настоящий покупатель, потому что он уже покупает. Он находится в другом психологическом состоянии, он открыт к влиянию продавца. И если продавец в этот момент говорит, например: «Обратите внимание, я хочу вам посоветовать, я вчера видел замечательную вещь, которая подходит к вашей покупке...», или: «Многие люди к этому товару покупают еще и...», то обычная реакция покупателя будет: «Конечно, давайте посмотрим». Продавец в итоге может посоветовать купить не одну вещь и не две, а, возможно, пять или восемь. Главное, чтобы была какая-то связь и товар действительно подходил бы покупателю. Но важно понимать, что смысл расширенной продажи не в том, что продавец «зомбирует» покупателя и продает ему что-то ненужное. Нет, скорее всего, покупатель сам все это купит, просто не сегодня и, возможно, не в данном магазине.

Расширенную продажу продавцы должны воспринимать как активную помощь покупателю. Ведь продавец облегчает жизнь покупателю, он подсказывает ему сделать покупку именно того товара, который необходим покупателю. Продавец, общаясь с покупателем, понимает, какие у покупателя потребности, понимает, какие товары из его магазина могут удовлетворить эти потребности, и просто подсказывает покупателю, что еще можно посмотреть. Для покупателя это очень облегчает покупку, так как в другой ситуации опять придется объяснять другому продавцу, что он хочет, что ему нравится, а что нет и т. д.

По статистике, все крупные магазины примерно 70% прибыли получают за счет расширенных продаж. Сама идея крупных магазинов в этом и заключается: человек приехал купить одну или две конкретные вещи, но увидел и заодно купил еще две, а то и пять других

вещей. Если же к этому подключается хороший продавец, то это может быть гораздо большая покупка.

К моему немалому удивлению большинство продавцов не любят расширенные продажи по ряду причин. Во-первых, продавцы неправильно понимают эту идею и считают, что они тем самым навязывают покупателю ненужный товар. Ведь покупатель приехал за конкретной вещью — и зачем предлагать ему что-то еще? Во-вторых, чтобы находить связки между товарами, продавцы должны в совершенстве знать товар в своем магазине. В-третьих, продавцам после продажи недорогой вещи кажется неуместным предлагать другую, если она стоит дороже (нередко продавец все соизмеряет со своей зарплатой продавца). В-четвертых, делая расширенную продажу, нужно точно понимать, чего хочет покупатель, перед тем как сделать ему очередное предложение. Поэтому по таким вопросам обязательно нужны отработки в тренинге продаж.

При отработке в тренинге данной темы лучше начинать с общего обсуждения в группе следующих вопросов: что такое, по мнению продавцов, расширенные продажи? используют ли они в своей работе расширенную продажу? как часто это можно использовать? действительно ли существует расширенная продажа на практике или это только теория, которой никто не пользуется? и так далее. Необходимо задать много вопросов, чтобы продавцы откровенно высказали свои точки зрения.

Во время группового обсуждения несколько продавцов могут сказать, что они очень широко используют расширенные продажи, что это очень хорошо работает, и приведут личные примеры. Но многие из них посчитают, что заниматься расширенной продажей незачем, что это не работает, и незачем говорить об этом и тем более уделять этому внимание на тренинге.

После группового обсуждения всех участников нужно поделить на группы по 4–5 человек и дать каждой группе задание найти связки по их товарам. То есть каждый продавец ищет, как связать свой товар с товарами других продавцов, которые находятся в его группе. Таким образом составляются «звездочки», которые в итоге и представит на общем обсуждении полученных результатов представитель от каждой группы. Это упражнение нужно для того, чтобы продавцы увидели, что можно связать абсолютно любые товары, что есть очень простые связки и есть связки, которые придумать сложнее. Но в действительности вопрос давно решен: ведь магазин — это и есть

связка товаров в определенных категориях. Если же кто-то из продавцов говорит, что его товар никак не связать с товарами из других отделов, то сразу же этот вопрос можно переадресовать его группе. В итоге окажется, что есть много связок и их стоит обсудить.

Говоря с продавцами о расширенной продаже, важно обратить внимание на то, что продавцы часто путают расширенную продажу с продажей товаров, которые хоть и не входят в комплектацию к товару, но необходимы для эксплуатации приобретаемой вещи. Так, продавцы часто предлагают вместо расширенной продажи продажу комплектующих. Например, человек покупает какую-нибудь мебельную полку, и продавец предлагает купить крепеж, без которого, в общем-то, полку будет невозможно повесить на стену. Это не расширенная продажа, это как раз тот случай, когда продавец должен обязательно об этом сказать покупателю, если крепеж не входит в комплект. И если продавец об этом не сказал, то покупатель, вернувшись в магазин за крепежом, будет вправе пожаловаться на плохую работу продавца.

Расширенная продажа — это, например, когда, продавая обувь, продавец предлагает сразу купить средства по уходу за ней, то есть различные пропитки, очистители, щетки, дезодоранты и т. д. Либо, например, покупатель покупает электроплиту со стеклокерамической поверхностью, и продавец предлагает ему купить моющее средство специально для стеклокерамики. Если покупатель, например, заинтересовался столом, то потом нужно будет обязательно предложить ему посмотреть к этому столу удобное кресло, полку, лампу. К кухонным полотенцам — прихватки, салфетки, скатерть; к сумке — перчатки, зонтик, ремень и наоборот. И так далее, и тому подобное.

Чем отличается расширенная продажа от вопроса «Может, вы желаете посмотреть что-то еще?»? Тем, что в этой ситуации идея у покупателя должна созреть заранее. А в расширенной продаже продавец вместе с товаром продает и саму идею, а идея — такой же товар, только более ценный.

Не знаю, как вы, а я с этим сталкиваюсь часто. Например, недавно жена уговорила меня поехать в магазин, чтобы купить костюм. Я не люблю покупать одежду, потому что ее приходится много мерить, а подходящего размера зачастую нет. Засхали в один магазин, где уже раньше покупали и, соответственно, можем примерно ориентироваться в их размерах. Но к моему счастью, нужного цвета не было и мерить ничего не пришлось. Поехали в другой магазин, и там оказа-

лось три костюма, подходящих по цвету. Нужного размера оказался только один костюм. Я его померил, он мне подошел. Я был доволен, что не нужно больше ничего мерить, заплатил деньги и собрался уходить, но на выходе жена, увидев на манекене подходящий галстук, предложила его купить. Я не люблю галстуки, надеваю их очень редко, но, так как его не нужно примерять, согласился. И уже в машине, подъезжая к дому, я подумал, что надо было посмотреть еще и рубашки и носки. Если бы продавец сама предложила мне все это посмотреть (включая галстук) к костюму, то я бы точно согласился, ведь отмучился бы заодно, а так придется еще и за рубашками сходить. И хотя их не нужно мерить (почему-то в размерах рубашек гораздо меньше путаницы), но все равно это еще один поход в магазин одежды. В данной ситуации продавец легко могла бы подсказать и про рубашку, и про носки. Мне самому в голову не пришло подумать о рубашках, а жена так была рада, что так быстро удалось что-то купить, что и не мечтала, что я соглашусь посмотреть сразу что-то еще. Конечно, не все так не любят ходить по магазинам одежды, как я, но попытаться помочь покупателю выбрать что-либо еще должен любой продавец.

Эта ситуация облегчает жизнь всем. Усилия продавца приводят к хорошему результату: он с этим покупателем достиг высокого уровня взаимопонимания и повторить это с другим покупателем будет нелегко. Не всегда у продавца будет получаться такой хороший контакт с покупателем, а это значит, что этим успехом надо пользоваться со всей полнотой. Это и есть повышение эффективности работы продавца.

Следующее задание, которое могут выполнить продавцы, заключается в том, что в составе тех же групп, что и в предыдущем задании, они составляют цепочку из товаров. Они придумывают товар, за которым изначально пришел покупатель, и затем составляют наиболее реальную связку к товару первого продавца, затем второго, от него к товару третьего продавца и так далее. А последний продавец придумывает связку к любому другому товару. Эти цепочки каждая группа готовит отдельно. По готовности первой группы можно пойти в торговый зал и проиграть все ситуации в реальных условиях, переходя от товара одного продавца к товару другого продавца и, соответственно, к другому товару и продавцу. Покупателя может играть тренер или кто-то из самих продавцов. Все нужно снимать на видеокамеру. Вся процедура в зале занимает примерно полтора часа.

Затем всю видеозапись нужно просмотреть и проанализировать: насколько хорошо была задумана каждая цепочка, что получилось с реализацией. Особенно нужно обратить внимание на то, как продавцы делают связку с другим товаром. Важно, чтобы это получалось естественно, без напряжения. Покупатели очень чувствительны к интонациям и поведению продавца и если замечают неестественность, напряженность в поведении продавца, то начинают подозревать подвох в его предложении. В такой ситуации предложение продавца может вызвать настороженность, и, конечно, тогда ничего не будут смотреть и, возможно даже, откажутся от первой покупки.

Но чаще бывает, что покупатели охотно соглашаются посмотреть предлагаемый товар. И вот почему. Ранее уже говорилось, что большинство людей не очень любят просить продавца показать им что-либо, если они точно не уверены, что купят. Они не хотят чувствовать себя обязанными. Но здесь другая ситуация: они уже совершают покупку и поэтому считают, что работа продавца уже вознаграждена. То есть психологически им легче будет отказаться от еще одной покупки, если товар покажется им неподходящим. Зная это, люди легко соглашаются посмотреть что-либо еще, что предлагает им продавец.

Иногда покупатели приходят в магазин уже с желанием совершить большую покупку, но неактивная работа продавцов сводит все на нет. На одном из тренингов продавцы рассказали мне случай, фразы из которого даже стали у них в магазине нарицательными. Его можно назвать «расширенная продажа наоборот», в том смысле, что расширенную продажу совершал покупатель. В большой магазин пришел покупатель, встал под люстрами и задал вопрос подошедшему продавцу: «А как люди покупают люстры?» Вопрос был не совсем понятен продавцу, поэтому он немного замялся и стал отвечать, что, в общем, покупают по-разному. Покупатель уточнил вопрос: «Подо что люди подбирают люстры?»

Продавец ответил, что часто люстру подбирают под цвет обоев. Покупатель сказал: «Понятно. Где у вас тут обои?» Получив ответ от продавца, ушел. Вернулся через некоторое время с обоями, показал их продавцу и спросил: «А подо что еще выбирают люстру?» Продавец сказал, что часто выбирают под шторы. Покупатель сказал: «Понял. Где у вас шторы?» Получил ответ и ушел. Вернувшись, сказал, что выбрал шторы, и опять задал тот же вопрос: «Подо что еще можно купить люстру?» Продавец в легком недоумении ответил, что под мебель. Покупатель радостно пошел в отдел мебели.

Вернувшись из мебельного отдела, нашел своего продавца и сообщил, что уже купил мебель в комнату и даже принес отдельную дощечку, чтобы показать цвет. После этого встал под люстрой, которую, похоже, выбрал уже давно и сказал: «Мы с вами выбрали вот такие обои, шторы, мебель. Как вы считаете, какая люстра к этому подходит больше всего?» При этом он даже взглядом показал на люстру. Продавец, конечно, подтвердил, что эта люстра подходит больше всего. После чего покупатель сказал: «Правильно, я покупаю эту люстру».

Вот такой пример из жизни. Не совсем понятно поведение покупателя, то ли он хотел удивить продавца, то ли он приходил раньше и продавец ему показывал эту люстру, то ли была еще какая-то причина. Неизвестно. Продавец не смог вспомнить, видел ли он этого покупателя раньше, но по содержанию их общения понятно, что в какой-то ситуации такую продажу мог инициировать и сам продавец.

Глава 8

РАБОТА НА ЧУЖОЙ ТЕРРИТОРИИ

ПОДГОТОВКА К ВСТРЕЧАМ, ПЛАНИРОВАНИЕ

В тренинг для продавцов, работающих на чужой территории (это, скорее всего, будут менеджеры по продажам или рекламные агенты), необходимо добавить еще две обязательные стадии продажи: стадию подготовки (ее можно назвать нулевой стадией) и стадию анализа результатов (она может быть пятой стадией). Также надо добавить отработку правильного поведения на чужой территории.

ПОДГОТОВКА К ВСТРЕЧАМ, ПЛАНИРОВАНИЕ

Вариантов работы на чужой территории много. Это может быть просто телефонный звонок; может быть сначала предварительная договоренность по телефону, затем визит к клиенту; может быть сразу визит без предварительной договоренности; бывает, что по телефону договаривается один человек, а визит наносит другой и т. п. В зависимости от варианта работы предполагаются различные варианты подготовки.

Если продажа осуществляется по телефону или телефонный звонок обязательно предшествует визиту продавца, подготовка будет заключаться в сборе сведений о клиентах, их классификации, определение лиц, которые принимают решение по вопросам согласия на покупку, и номеров их телефонов. Далее необходимо написать сценарий разговора (скрипт).

Если продавец лично встречается с клиентами, предварительно назначив с ними встречу по телефону, то, как и в первом случае, много времени идет на подготовку к звонку (сбор сведений о клиентах, их классификация, определение лиц, которые принимают решения по его вопросам, и выяснение номеров их телефонов, написание сценария разговора). Далее сам звонок (основная задача этого

звонка — продать клиенту встречу). И затем подготовка к самой встрече (написание сценария встречи, подготовка материалов, может быть, психологическая подготовка — настрой).

Если продавец встречается с клиентами, предварительно не назначая встречу по телефону, то подготовка будет заключаться «к выходу в поле» (подготовка материалов, подготовка типичного сценария разговора, психологический настрой), к сложным ситуациям (подготовка сценариев поведения в типично сложных ситуациях, подготовка универсального сценария для нетипичных ситуаций) и, конечно, подготовка списка потенциальных клиентов и их территориального расположения.

Классификация клиентов по разным основаниям

Основания могут быть самыми разными: территориальное; количество денег, которое они приносят; количество заказов; время, которое на них тратится, и т. д. Классификация необходима для того, чтобы при планировании своей работы выработать алгоритм оценки клиентов по этим показателям. Это позволит провести рейтинг клиентов от самых перспективных до самых неперспективных и, конечно, сосредоточить внимание на тех, кто находится наверху рейтинга. Можно вывести критерии успешности работы с клиентом или написать профиль наиболее перспективного клиента.

Ведение записей, заполнение бланков

Для того чтобы было легче анализировать результаты встреч с клиентами, можно использовать самые разные бланки, куда можно вносить результаты, заполняя определенные графы. Это также позволяет делать работу быстрее. Можно взять готовый бланк, который, возможно, есть в компании, или разработать свой — главное, чтобы он максимально учитывал специфику вашей работы.

В приложениях №10 и №11 приведены примеры таких бланков, их можно использовать как образец. Если на тренинге позволяет время, то можно заняться разработкой наиболее подходящего вари-

анта бланка записей. Для этого можно группу поделить на три или четыре подгруппы и дать им задание обсудить, что наиболее важно записывать после встреч с клиентом, и составить наиболее подходящий бланк. Так как работает несколько групп, то можно получить несколько похожих или непохожих бланков, которые в конце обсуждения результатов этой работы можно будет объединить. Важно обратить внимание группы на то, что выбранные параметры и их расположение должны создать максимально полезный бланк.

Нужно заметить, что на практике работа с записями почти никогда не ведется и заставить продавцов это делать нелегко. Поэтому группе будет очень полезно потратить часть времени на разработку такого бланка.

Работа над разработкой бланка — хороший вариант мотивации, чтобы впоследствии продавцы действительно заполняли его после каждой встречи с клиентами. Когда человек сам участвовал в составлении такого бланка, он лучше понимает смысл этой работы, он понимает, что это сделано для облегчения его работы. И вероятность того, что это будет претворено в жизнь, гораздо выше. Кроме того, можно на уровне руководства ввести новые правила, например, обязать продавцов в конце недели сдавать отчеты по результатам их работы на этих бланках или что-то подобное. Организовывать периодические обсуждения результатов этой работы и показывать ту пользу, которую получают продавцы, если ведут записи своих встреч с клиентами.

ОТРАБОТКА ПРАВИЛЬНОГО ПОВЕДЕНИЯ НА ЧУЖОЙ ТЕРРИТОРИИ

Игра «Птицы»

Игра показывает, насколько важно, удобно или неудобно для продавца место, на котором он работает, а также помогает определиться с основными моментами, которые его напрягают. Помогает понять, что конкретно можно поменять в окружении, чтобы изменить ситуацию к лучшему. Участвуют все.

Инструкция. «Представьте, что вы птицы, почувствуйте себя птицей. Как и любой птице, вам нужно гнездо. Сейчас вам за 10 минут нужно выбрать в данном помещении место и построить себе гнездо. Можно использовать все вещи, предметы, мебель, которые есть в этой комнате. После того как гнезда будут построены (гнезда бывают очень разные, иногда это просто поставленный в угол стул, а иногда баррикада из столов и в гнездо даже сложно попасть), все должны занять место в своем гнезде и почувствовать, насколько гнездо удобное. После этого можно дать пару минут на то, чтобы все кто хочет, усовершенствовали свои гнезда».

Затем всем участникам предлагается посидеть в чужих гнездах и определить, насколько они удобны или неудобны. После того как все участники побывают во всех гнездах, нужно вернуться обратно в свое и, может быть, что-то еще изменить. Далее все возвращаются в круг, и идет обсуждение.

Вопросы, которые тренер задает участникам:

- ☐ Чем вам нравится свое гнездо?
- ☐ Были ли гнезда, которые вам понравились?
- ☐ Какие гнезда вам не понравились и почему?
- ☐ Что можно изменить в таких гнездах, чтобы они стали для вас лучше?

В конце тренер должен подвести итог, сказав о том, что теперь каждому должно быть понятно, что в окружающем пространстве ему помогает, а что мешает. Теперь, зная это, можно менять пространство, а главное, понятно, как его менять. Понятно, что нужно сделать для того, чтобы ситуация стала более комфортной.

А затем стоит поговорить о конкретных рабочих ситуациях, которые продавцам не нравятся, о том, что в них можно изменить, чтобы они стали более приятны, чтобы в них можно было функционировать более успешно. Проводится групповое обсуждение.

Кроме того, в тренинге можно смоделировать несколько типично сложных ситуаций, о которых могут рассказать сами участники группы. Например, участники рассказали, что для них типичной является следующая ситуация: когда они приходят в какую-либо организацию без предварительной договоренности, то им обычно не предлагают сесть, часто говоря, что раз уж пришли, то оставьте свои материалы, мы посмотрим и т. д. Но продавцы знают, что оставлять какие бы то ни было материалы без комментариев не стоит. Возмож-

но, у них есть статистика по подобным ситуациям — ни одного звонка. И в таких ситуациях продавцы придумывают разные хитрые приемы, как завоевать внимание клиента. Но сложность ситуации заключается в том, что часто они занимают неудобное место в пространстве и поэтому не могут работать эффективно.

Первое, что они должны усвоить, это то, что сначала нужно изменить ситуацию, а затем пытаться что-либо говорить. Можно сделать несколько ролевых игр, в которых для участников ставится задача: сначала изменение ситуации, а затем разговор с клиентом. Эти ситуации можно утрировать, делать их более сложными или даже абсурдными, например, клиент ставит стул на стол и садится на него. Другая ситуация попроще, но все равно сложная: клиент сидит за столом, который окружен столами и стульями, и к нему не подойти ближе, чем метра на три. Или, например, все нормально, но стула для посетителя нет вообще. При обсуждении этих игр важно обратить внимание участников на то, как чувствовал себя продавец, насколько для него ситуация была сложной и неожиданной, что мешало больше всего. Что можно было изменить с минимальным воздействием, чтобы сделать для себя ситуацию более комфортной.

Эти упражнения могут оказаться для участников тренинга очень полезными, так как позволяют в реальных ситуациях проводить анализ, изменять обстановку и управлять процессом.

В тренинге можно провести несколько игр на отработку навыков управления пространством на чужой территории, смоделировать работу в неудобных помещениях, в ситуации постоянных помех и т. д.

Глава 9

ТЕЛЕФОННЫЕ ПРОДАЖИ

Телефонные продажи включают в себя как продажу товара или услуги, так и продажу встречи. Тема телефонных продаж может быть включена в тренинг как один из этапов работы продавцов (менеджеров по продажам). Также это может быть отдельный самостоятельный тренинг по телефонным продажам или тренинг взаимодействия с клиентами по телефону. Это зависит от специфики работы заказчика.

Будет ли это отдельный тренинг, или один из этапов тренинга продаж, не важно. И в том и другом случае схема работы одна и та же. В тренинге телефонных продаж программа строится по той же схеме, что и в обычном тренинге продаж, те же стадии, просто все ролевые игры и задания даются на телефон, только и всего. Если же телефонные продажи включают в тренинг продаж как часть работы менеджеров, то это рассматривается просто как отдельная стадия работы продавца.

Рассматривая тему телефонных продаж, необходимо акцентировать внимание участников тренинга на следующих дополнительных функциях в их работе.

Подготовка списка телефонных номеров и сценария разговора. Список, по которому менеджер обзванивает клиентов, должен быть составлен так, чтобы во время разговора не было необходимости искать дополнительную информацию. Поэтому список должен состоять из самого номера телефона, фамилии, имени, отчества всех, кто может ответить по данному номеру. Кроме того, необходимо указать точное название фирмы, ее профиль или род занятия, свои предложения, а также ответы на возможные вопросы. Особо нужно уделить внимание правильности написания фамилий и названий фирм, так как на эту тему известно много курьезных случаев. Вы можете их знать как анекдоты, однако это неудачи конкретных продавцов и остаются ими. На тренингах мне часто рассказывают такие случаи.

Например, один сотрудник рекламной фирмы готовил список потенциальных клиентов и не обратил внимания на то, что название фирмы написано русскими буквами. Все предыдущие названия фирм,

их было десятка три, были написаны латиницей. Шрифт был слегка мудреный, и он автоматически прочитал очередное название по-английски — «Аватара». По-русски фирма называлась «Аватара», но если читать английскими буквами, то звучит как «Абамапа». Позвонив в эту фирму, менеджер так и сказал: абамапа. Это вызвало бурный смех у сотрудника фирмы, который услышал такое название, но ведь он мог и обидеться.

Исходя из специфики работы тренируемых и их опыта, прямо на тренинге можно разработать примерный бланк для подобных списков телефонных номеров и всех дополнений, а также уделить внимание тому, откуда получать информацию для списка номеров.

Подготовка сценария разговора (скрипта) также требует внимания на тренинге, особенно если все участники работают в одной компании. У фирмы должен быть один сценарий разговора по телефону, то есть здесь требуется единообразие. Лучше, когда все сотрудники говорят по одному сценарию, для того чтобы у фирмы был единый стиль. Но не это самое главное, так как в телефонных продажах клиент обычно работает только с одним продавцом и не может сравнивать этот стиль. Важнее то, что при едином стиле скорее можно избежать большого количества ошибок, которые обязательно будут, если каждый сотрудник будет говорить то, что посчитает нужным. На тренинге необходимо добиться того, чтобы текст был выверен и отредактирован. Когда будет готовый вариант скрипта, то все сотрудники его выучат и будут говорить с клиентами, придерживаясь его. Конечно, со временем появятся некоторые изменения, но количество ошибок будет минимальным.

Кроме того, обязательно нужно обратить внимание на то, как продавцы говорят этот готовый скрипт, и уместно потратить время на отработку правильного проговаривания готового сценария. Один или два участника пусть проговорят готовый текст, как они посчитают необходимым это делать.

Затем можно провести игру с *нелепыми сценариями*, используя приложение №12.

«НЕЛЕПЫЙ СЦЕНАРИЙ»

Инструкция. Группа делится на три подгруппы. Каждая подгруппа получает от тренера примеры нелепых скриптов из приложения. Задание участникам: прочитав примеры нелепых скриптов, придумать свои максимально глупые, нелепые, смешные сценарии, например по 10 штук.

Например: «Алло! Это фирма “Сибирские валенки”? Ой, да чтоб вы сдохли! Извините, это я не вам, это у меня тут тараканы! Я представляю компанию...»

«Добрый день, это компания “Готовь сани летом”? Это серенький козлик из фирмы...»

«Здравствуйте, это компания “Электрические веники”? Вы еще не разорились на моих заказах?»

Как только группы будут готовы, они по кругу обмениваются листочками с написанными на них нелепыми скриптами. Далее все участники подгруппы по очереди зачитывают варианты скриптов, написанных другой подгруппой, стараясь при этом сохранить серьезное лицо и говорить с доброжелательной интонацией. Все продолжается до тех пор, пока не будут прочитаны все варианты.

Затем можно обсудить, насколько легко или тяжело было произносить данный текст, сохранять серьезное выражение лица и доброжелательные интонации и так далее. Это упражнение направлено на тренировку выдержки, внимания к переживаниям собеседника. Очень часто во время телефонного разговора мы можем обидеть собеседника интонацией или своим смехом. Так как и мы не видим собеседника, и он нас не видит, то он может не понять того, над чем мы смеемся или почему поменялась наша интонация, а мы, в свою очередь, не сможем вовремя отследить его выражение лица и изменение его настроения. И это упражнение дает возможность попробовать контролировать себя даже в заведомо глупой ситуации.

В продолжение этой темы необходимо акцентировать внимание участников на *организации рабочего места менеджера по телефонным продажам*. Имеется в виду, что оно должно быть максимально удобным и оборудованным всем необходимым: ручки, карандаши, фломастеры, сценарий разговора, список клиентов, список вопросов, информация, бумага и т. д. Опыт показывает, что продавцы обращают мало внимания на такие, по их мнению, мелочи. На самом деле это очень важно, поскольку правильно организованное рабочее ме-

сто позволяет полностью сконцентрироваться на клиенте и не отвлекаться на любые мелочи. Начав искать на столе необходимую информацию или запропастившуюся куда-то ручку, есть большой шанс потерять контакт с клиентом, установленный с такими усилиями, причем это касается как входящих, так и исходящих звонков.

ИГРЫ И УПРАЖНЕНИЯ, КОТОРЫЕ МОЖНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ В ТРЕНИНГЕ ТЕЛЕФОННЫХ ПРОДАЖ

Упражнение на контакт

Перед тем как проводить это упражнение, тренер задаст группе вопрос: «Что, по вашему мнению, важно, чтобы установить хороший контакт по телефону? Что нужно делать, а чего делать не следует? Расскажите, что вы делаете сами, что делают для этого ваши коллеги?»

После обсуждения проводится игра.

Инструкция. Для участия в игре выбираются три добровольца. Они выходят за дверь. Остальные участники садятся в одну линию, а за их спинами на некотором расстоянии ставится стул (лицом к спинам участников).

Инструкция для участников, оставшихся в комнате. «Сейчас сюда по очереди будут приходить участники, которые находятся за дверью, и садиться у вас за спиной. Они будут четыре раза произносить один и тот же небольшой текст. Ваша задача — внимательно слушать и запоминать свои впечатления от услышанного. Что они будут говорить, не имеет значения, важно, как они это будут говорить. Особо отмечайте, если вам что-то очень понравится или не понравится».

Можно предложить им сделать от руки таблицу следующего вида:

	1-я фраза	2-я фраза	3-я фраза	4-я фраза
1-й участник				
2-й участник				
3-й участник				

В эту таблицу они будут записывать свои комментарии. Можно в виде значков + и —, а можно словами: «понравилось» — «не понравилось». Может быть, еще как-нибудь. Главное, чтобы они смогли в конце упражнения прокомментировать то, что они слышали.

Инструкция для тех, кто за дверью

Каждому тренер выдает листок, на котором написано следующее:

- 1) произнести текст стоя, сразу после того, как вошли в комнату и встали возле стула, без предварительной паузы;
- 2) произнести текст следующим образом: сесть на корточки, задержать на 15 сек дыхание, затем произнести фразу, не выдыхая;
- 3) произнести текст, сидя прямо на стуле, предварительно 5 раз глубоко спокойно вдохнув и выдохнув (то есть продышавшись);
- 4) произнести текст сидя на стуле, как бы зажав трубку плечом, закинув руки за голову.

Далее сама инструкция. «Вы будете входить по очереди и говорить один и тот же текст (текст лучше выбрать из традиционного звонка менеджера потенциальному клиенту, что-то вроде «Здравствуйте, меня зовут... я представляю фирму... с кем я мог бы поговорить на предмет... и т. д.» не более трех предложений).

Постарайтесь выполнить инструкцию максимально точно. Например, садитесь на корточки, делаете вдох и ждете не меньше 15 секунд, затем, сдерживая выдох, проговариваете текст. Первую фразу постарайтесь сказать сразу же, как войдете и встанете возле стула. Произнося текст по четвертому варианту, сделайте вид, что прижимаете трубку плечом к уху. Это неудобно, но нам и нужен такой эффект. В третьем варианте посидите спокойно, подышите и произнесите текст.

Иногда некоторым участникам бывает нелегко произнести четыре раза один и тот же текст. Они концентрируются на правильности выполнения задания (то есть принятии правильной позы) и забывают текст, начинают запинаться или вообще замолкают. Поэтому я предлагаю участникам записать текст на обратной стороне листочка, чтобы они, выполняя задание, могли его читать. Но это не обязательно, некоторые справляются и так.

После игры проводится анализ.

Участники, которые слушали, говорят, как они оценили разные варианты, обратили ли внимание на разницу в произнесении, какие у них остались впечатления. Обычно все очень наглядно: участники отмечают, что лучшим был третий вариант. Даже если кто-то отметил, что третий вариант был худшим, ничего страшного. Просто человек так услышал. В конце концов, у нас у всех разное восприятие чего-либо. Ориентироваться все-таки надо на мнение большинства. Про остальные варианты говорят по-разному.

По итогам оценки участниками услышанного и обсуждения тренер должен прокомментировать впечатления группы от различных вариантов произнесения данного текста. В подведении итогов игры нужно сказать, что для того чтобы беседа начиналась и продолжалась успешно, необходимо обязательно соблюдать следующие правила:

- ☐ принять удобную позу, сидеть прямо на стуле, можно слегка опираться на спинку стула, расправить плечи, обе ноги упираются в пол, трубку нужно держать рукой или использовать гарнитуру;
- ☐ несколько раз глубоко вдохнуть и выдохнуть и дышать так, как удобно, говорить под выдох, не сбивая дыхание;
- ☐ необходимо уделить внимание положению диафрагмы, так как это влияет на звучание вашего голоса; в процессе разговора нельзя зажимать диафрагму;
- ☐ важно помнить о том, что в процессе разговора мы непроизвольно можем сжимать зубы, например, потому, что холодно, или эмоционально реагируя на получаемую информацию, — это тоже отразится на нашем голосе.

К сожалению, об этих правилах мало кто вспоминает. На самом деле они очень важны. Ведь все позы, данные в упражнении, не случайны. Часто бывает, что, входя в кабинет, мы слышим телефонный звонок и сразу, не отдышавшись, хватаем трубку. Запыхавшимся голосом мы начинаем отвечать на звонок, а человек на другом конце провода может смутиться оттого, что, как ему показалось, он позвонил не вовремя. Или, например, зажимаем трубку плечом, в итоге наш голос становится глуше. А наш собеседник, слыша изменение нашего голоса, начинает гадать, что послужило причиной этого. И таких примеров великое множество. Об этом обязательно надо поговорить с участниками тренинга.

Упражнение на темповые и интонационные характеристики речи

Эта игра позволяет обратить внимание на то, как люди реагируют на различные характеристики голоса.

Инструкция. Участвуют шесть человек: три добровольца уходят за дверь, три добровольца остаются в комнате. Они садятся по углам комнаты спиной к центру. Рядом, спинкой к спинке стула каждого сидящего ставится второй стул. Остальные — наблюдатели.

Инструкция для тех, кто остался в комнате. «Вы — сотрудник фирмы, имеющий полномочия принимать решение по вопросу, который с вами будет сейчас обсуждать менеджер по продажам. Они сейчас придут, сядут к вам спиной, и вы будете разыгрывать телефонной разговор. Не соглашайтесь сразу и не отказывайтесь, выясняйте для себя суть предложения, задавайте много вопросов. Если вам очень понравится предложение, то можете согласиться. Но сначала поговорите и сориентируйтесь в предложении.

Они по очереди будут садиться у вас за спиной; на разговор с каждым менеджером отводится 3 минуты. По моей команде они будут пересаживаться, соответственно, к вам сядет другой менеджер, и вы уже с ним разыграете очередной телефонный диалог. Запомните, как с вами поработал каждый менеджер».

Кроме того, каждому участнику дается отдельное задание — каким голосом ему говорить. Тренер должен решить, кто наилучшим образом справится с каким заданием, и дать ему наиболее подходящее.

Дополнительная инструкция каждому участнику отдельно в зависимости от выбора тренера:

Участнику № 1: «Вы будете говорить тихо и медленно — то есть вы должны говорить так тихо, как только возможно, можно сказать, на грани слышимости, и очень медленно. Вы должны помнить, что это самое главное в вашем задании. Не думайте, что говорить, главное — как. Что говорить, придумайте сейчас, пока идет подготовка к игре».

Участнику № 2: «Вы будете говорить громко и быстро — вы должны говорить громко, но не кричать, и так быстро, как у вас получится. Важно, чтобы вы проговаривали все слова. Вы должны помнить, что это самое главное в вашем задании. Не думайте, что говорить, главное — как. Что говорить, придумайте сейчас, пока идет подготовка к игре».

Участнику № 3: «Вы будете говорить нормальным, обычным голосом — вам нужно просто придумать, что вы будете говорить. Во время игры говорите так, как вы бы говорили в обычной, рабочей ситуации, не старайтесь как-то по-особенному выполнить задание. Говорите спокойно и расслабленно».

Инструкция для тех, кто за дверью. «Вы сейчас зайдете в комнату и увидите трех участников, сидящих в разных углах комнаты спиной к центру. Это ваши клиенты. Около каждого участника стоит стул. Вы садитесь к любому участнику и начинаете разыгрывать с ним телефонный разговор, предлагая ему товар или услугу. На каждый звонок у вас три минуты. Сейчас у вас есть пара минут, чтобы подумать над формулировкой своего предложения клиенту, затем вы входите в комнату, садитесь на приготовленные стулья спина к спине и разыгрываете телефонный звонок. Через три минуты, по моей команде вы по кругу меняетесь местами. Снова разыгрываете телефонный разговор уже с другим клиентом, затем также с третьим.

Постарайтесь запомнить свои впечатления о каждом клиенте. Во время обсуждения вам нужно будет рассказать, что у вас получилось в каждом конкретном случае».

Инструкция для наблюдателей. «Вы можете во время игры ходить по комнате и слушать все телефонные разговоры. Постарайтесь послушать, как разговаривают разные пары, обратите внимание на свои впечатления, это может быть важно при обсуждении».

Тренеру необходимо решить вопрос о том, что будут предлагать по телефону менеджеры по продажам. Если все участники работают в одной компании, то они могут предлагать свой товар или услугу. Они одинаково хорошо в нем ориентируются, и играющим роль покупателя также будет легко с ними разговаривать. Если же участники продают различный товар, то можно придумать что-то простое, например рекламу, канцелярию, открытки, подарки к празднику и т. п. Либо участники сами могут придумать любой товар, но все трое должны согласиться с этим выбором, чтобы быть в равных условиях.

После завершения игры проводится обсуждение по обычной схеме. Вопросы для тех, кто играл роль менеджера по продажам:

- ☐ Ваши впечатления?
- ☐ Что это был за клиент?
- ☐ Удобно ли вам было с ним разговаривать?
- ☐ Удобно ли ему было с вами разговаривать?

- ☐ Продали ли вы товар?
- ☐ Почему получилось, не получилось?

Важно обратить внимание группы на то, как оценили различных клиентов и наблюдатели и звонящие, совпали ли их впечатления, как себя вели клиенты, выполняя свое задание.

Далее надо рассказать участникам про ассоциации с разными голосами. Тихий и медленный голос ассоциируется с безразличным, надменным или нерешительным и стеснительным человеком. Громкий и быстрый голос ассоциируется с агрессией, наглостью и глупостью.

Также следует обратить внимание на типичные ошибки: при собеседнике с тихим и медленным голосом срабатывает рефлекс: говорим быстрее и громче. При громком и быстром часто делается вывод, что ему не интересно потому, что сам много говорит, и, как следствие, мы пытаемся сократить разговор, считая, что уже проиграли.

Упражнение на интонационное ударение

Инструкция. По числу участников в группе необходимо заранее приготовить листочки с написанной на них фразой: «Я хочу поговорить именно с тем человеком, который у вас решает данный вопрос». См. приложение №15.

При этом в каждом листочке должно быть выделено жирным шрифтом какое-либо одно слово. На него участники будут делать интонационное ударение, когда будут зачитывать.

Например:

Я хочу поговорить именно с тем человеком, который у вас решает данный вопрос.

Я хочу поговорить именно с тем человеком, который у вас решает данный вопрос.

Я хочу поговорить именно с тем человеком, который у вас решает данный вопрос.

Я хочу поговорить именно с тем человеком, который у вас решает данный вопрос.

Я хочу поговорить именно с тем человеком, который у вас решает данный вопрос.

Я хочу поговорить именно с тем человеком, который у вас решает данный вопрос.

и т. д.

Если группа очень большая, то, следовательно, варианты у кого-то будут повторяться. А можно выделить жирным шрифтом словосочетание.

Например:

Я хочу поговорить именно с тем человеком, который у вас решает данный вопрос.

Я хочу поговорить именно с тем человеком, который у вас решает данный вопрос.

и т. д.

Тренер раздает всем участникам листочки и просит всех по очереди прочитать фразу с ударением на выделенное у них слово. Кто-либо зачитывает свой вариант, и сразу же проводится обсуждение:

- ☐ что получается в итоге такого ударения;
- ☐ какой смысл данное ударение придает высказыванию;
- ☐ какие чувства он вызывает у слушателя;
- ☐ что чувствует говорящий.

Проводя это, на первый взгляд, легкое упражнение, вы удивитесь, насколько сложно было большинству людей прочитать свой вариант правильно, то есть с правильной интонацией. Мне иногда приходится просить некоторых участников прочитать его снова, да еще и не один раз. Это очень наглядное упражнение, и участники обычно достаточно легко соглашались с выводами, к которым следует подвести его обсуждение.

В итоговом обсуждении необходимо поговорить о том, насколько можно изменить смысл высказывания, если делать ударение на других словах.

По той же схеме можно сделать упражнение с фразами, которые часто используются в их работе.

Игра «Столик в ресторане»

Инструкция. Участвуют все, в том числе тренер. Все остаются сидеть в круге на своих местах. Тренер объясняет всем участникам задание: «Представьте себе, что вы звоните в ресторан и хотите зака-

зять столик на сегодняшний вечер. Ресторан очень популярный, и обычно столики в нем заказывают за месяц. Вы можете придумать любую ситуацию и аргументы, почему вам нужен этот столик. Администратора буду играть я (тренер).

Участвовать будут все по очереди. Во время каждого диалога все участники, кроме звонящего, закрывают глаза (можно опустить голову вниз) и внимательно слушают весь диалог. После каждого звонка мы будем обсуждать услышанное. Слушая, особое внимание уделяйте не словам, а характеристикам голоса, то есть интонациям, темпу, эмоциям и т. п.»

Тренер может повернуться спиной к кругу, как и участник, который будет «звонить». Итак, кто-то первый начинает, делая первый звонок. Участник просит зарезервировать ему столик, администратор, вежливо объясняя ситуацию, каждый раз отказывает клиенту. На каждый диалог тратится от двух до пяти минут (за этим следит тренер). Остальные участники слушают, закрыв глаза и опустив головы. По окончании диалога все участники открывают глаза, тренер и «звонивший» участник поворачиваются в круг, и начинается обсуждение.

Тренер задает вопросы участникам, которые слушали:

- ☐ получил «звонивший» ли столик;
- ☐ говорил уверенно или нет;
- ☐ дали ли бы вы ему столик, если бы вы были администратором;
- ☐ захотели бы вы что-либо сделать для него, например поставить дополнительный столик;
- ☐ легко ли вам было бы отказывать такому звонящему и почему и т. п.

Далее тренер спрашивает впечатления самого «звонившего».

После обсуждения тренер и следующий участник разворачиваются спиной в круг и разыгрывают следующий диалог. Администратор всегда отказывает «звонящим», независимо от того, что они приводят в качестве аргументов. Эта игра не на аргументацию, а на умение управлять своим голосом. В конце каждого диалога — обсуждение.

Иногда участники, услышав все предыдущие диалоги, приводят такие немыслимые аргументы и предложения, что тренеру приходится подключать все свое красноречие и эрудицию, чтобы отвечать отказом. Это тоже можно обсудить, что в погоне за результатом уча-

стники обращали внимание на слова, а не на убедительность речи и голоса.

После обсуждения всех диалогов можно поговорить вообще о разговорах по телефону: насколько сложно бывает разговаривать в ситуации отказа, как научиться чувствовать себя более уверенно в телефонных разговорах.

Иногда в этом упражнении, когда «звонит» последний участник, я на его просьбу о брони столика отвечаю: «Вам очень повезло. Только сейчас мне позвонили и отказались от столика в самом лучшем месте. Скажите, пожалуйста, на чье имя зарезервировать столик. Ждем вас вечером». Участник, услышавший такой ответ, иногда просто замолкает или забывает поблагодарить, начинает заикаться и т. п. Он только что выслушал такое количество отказов на различные просьбы и просьбы, что уже настроился на нелегкий бой. А тут он слышит совсем не то, что ожидал. Иногда вместо радости слышатся совсем другие эмоции. Это тоже можно обсудить с участниками, что тяжело управлять своим голосом, когда ломаются настрои и стереотипы.

Иногда я привожу участникам такой пример. Одна моя знакомая устроилась на новую работу, и ей впервые пришлось так много говорить с клиентами по телефону. Это у нее не очень получалось, и ее начальница дала ей домашнее задание. Она сказала: «Завтра ты будешь работать дома. Составь список клиентов человек на двадцать, и когда будешь им звонить, то с каждым новым клиентом снимай что-либо из одежды. Когда разденешься полностью, то со всеми остальными говори раздетая. А послезавтра приходи на работу в офис».

Сотрудница сделала все, как посоветовала ей начальница. После этого она совершенно не боялась телефонных разговоров и чувствовала себя более уверено. Кому-нибудь может подойти и такой способ. Также можно в группе обмениваться еще какими-нибудь вариантами тренировок уверенности.

Задание по телефонным продажам

Это упражнение можно делать в двух вариантах.

1-й вариант. Выбираются три добровольца. Они выходят за дверь, получают там инструкции, готовятся самостоятельно, а затем по очереди входят в комнату и разыгрывают телефонный разговор. Представителя фирмы, куда звонит менеджер, играет тренер.

2-й вариант. Группа делится на три подгруппы. Каждая подгруппа получает задание, выбирает своего представителя, который будет звонить, но в подготовке участвует вся группа. В таком варианте игра проходит еще более результативно, так как в подготовке участвуют все, и таким образом отрабатывается еще и алгоритм и навык подготовки звонка клиенту по заданным условиям. Кроме того, становится понятно, зачем нужны те или иные сведения, которые рекомендуется получать для подготовки звонка. Игра становится хорошей итоговой игрой в телефонном блоке.

Инструкция (как для первого варианта, так и для второго). «Вы сейчас получите задание на листках. В них будут описаны исходные условия — сведения о компании. На основе этих сведений вы должны подготовить звонок в компанию с предложением разместить у вас рекламу, то есть написать сценарий разговора. Кроме того, нужно написать также, какую информацию, по вашему мнению, необходимо иметь для еще более подготовленного звонка. Далее вы разыграете телефонный звонок».

Тренер раздает участникам задания из приложения № 13. Роль покупателя играет тренер. Участники по очереди «звонят» и предлагают свою услугу. В зависимости от группы эта роль тренером может быть сыграна по-разному. Например, одинаково сложно для всех претендентов, когда участники входят в комнату по очереди и не слышат предыдущих «звонков». А можно для каждого следующего участника ситуацию усложнять. Тогда все трое входят одновременно, и второй и третий могут слышать предыдущего участника и учитывать его ошибки. Таким образом, в одной игре можно получить три разных ситуации для анализа. Игру можно снимать на видео.

Конечно, работая с группой продавцов не рекламы, а других услуг или товаров, необходимо просто поменять условия в задании.

После этих игр (после игры целиком или после каждого раунда) можно снова возвращаться к готовому сценарию и работать с ним. И таких возвращений в тренинге может быть несколько; это позволит одновременно и выучить текст и добиться его максимально точного и правильного воспроизведения.

В конце телефонного блока можно прокомментировать приложение № 14.

Разговаривая по телефону, придерживайтесь следующих рекомендаций.

Улыбайтесь.

Попробуйте поместить перед собой зеркало, когда вы говорите по телефону. Это традиционный совет, но его, как правило, никто не выполняет. Обычно люди улыбаются, разговаривая только с хорошо знакомыми и приятными людьми. Но в действительности, если при разговоре с незнакомым человеком улыбаться, то он это почувствует и тогда с таким человеком легче разговаривать.

Настройтесь положительно на собеседника.

Вы по голосу человека услышите, если он восторжен. О позитивном настрое вы слышали не раз, но совет не становится от этого менее значимым. Большое количество примеров говорит о том, что благодаря хорошему настрою можно переломить даже заведомо проигрышную ситуацию. И наверное, все могут вспомнить обратную ситуацию, когда отрицательный настрой заведомо хорошую ситуацию превращал в сплошную проблему.

Будьте естественными.

Не пытайтесь использовать не свойственный вам акцент или стиль. Это, наверное, самая распространенная ошибка новичков, когда они пытаются подражать кому-то. Чаще это не получается, так как это не просто другой человек, а противоположность ему самому. И человек теряет то, чем, собственно, он нам и понравился. В этом и заключается парадокс: нам нравится человек, не похожий на нас, и точно так же мы можем нравиться людям, на которых не похожи мы. Быть естественным значит использовать свой потенциал, свои сильные стороны. Пытаясь изобразить кого-то не похожего на нас, мы воспроизводим плохую копию.

Говорите ясно, медленно и правильно.

Попробуйте записать свой телефонный разговор на магнитофон. Само по себе такое говорение производит хорошее впечатление, кроме того, это коммуникация, ориентированная на собеседника. Записывая свои разговоры, можно обнаружить закономерности в результатах различных звонков. Обнаружив, что вам больше удаются разговоры с определенными людьми, на определенные темы, с определенным уровнем готовности к разговору и т. д., вы сможете написать профиль своего успешного разговора и сформулировать условия успеха. А далее совершать только те звонки, где высока вероятность успеха.

Используйте свои заметки при телефонном разговоре.

Избегайте использовать их как сценарий в пьесе. Ваши записи должны только помочь вам держаться ближе к сути намеченного плана. Старая истина: хороший экспромт — это подготовленный экспромт, то есть в нашем случае это вариант разговора, полностью написанный на бумаге, с возможными вариантами вопросов и ответов. Его не нужно заучивать, достаточно хорошо проговаривать весь текст. Благодаря этому в реальном разговоре по телефону можно добиться того, что разговор, в рамках заданной ситуации, не будет вызывать у вас никаких затруднений. Как студент, сдающий хорошо подготовленный экзамен: ответы на вопросы не вызывают у него никаких затруднений, и сразу чувствуется, что человек знает и понимает то, что говорит.

Никогда не ешьте или не курите, когда вы говорите по телефону.

Это всегда будет услышано и расценено как плохие манеры! Эту рекомендацию не стоит даже комментировать, так как это просто и понятно. Но с другой стороны, это должно быть правилом, которому персонал должен следовать. К сожалению, понимать и делать — это разные вещи. И тренер на тренинге, проговаривая эти рекомендации, говорит, что правила, принятые в фирме, не являются вымыслом или, как часто о них говорит сам персонал, издевательством над персоналом.

Не пытайтесь выполнять другую работу во время телефонного звонка.

Ваши посторонние разговоры с коллегами, даже если вы прикрываете рукой трубку, всегда будут услышаны. Попытка напечатать или просматривать документы, пока вы разговариваете по телефону, отвлекает вас и легко обнаружится вашим клиентом. На это правило следует обратить особое внимание. К сожалению, оно нарушается чаще всего. Если вы собираетесь позвонить клиенту, то сначала нужно подготовиться, а затем делать звонок. Во время разговора вы не делаете больше ничего. Если вам все-таки нужно что-то сделать во время разговора, например найти информацию в компьютере для того, чтобы ответить на вопрос клиента, то вы говорите клиенту: «Я сейчас посмотрю в компьютере». И когда вы нажимаете клавиши, клиент понимает, что вы ищете информацию для него.

Если вам позвонил клиент, то так же нужно комментировать все свои действия, хотя вы и не готовились к разговору с ним, и соответ-

ственно, вам может понадобиться и дополнительная информация, и, возможно, консультация с коллегой и т. д.

Заканчивая разговор, думайте о чувствах партнера.

От того, на какой ноте закончен разговор, часто зависит дальнейший успех вашего делового сотрудничества. Это называется правильным выходом из контакта. Разговор, заканчивающийся на доброжелательной ноте, оставляет приятные впечатления, и когда вы позвоните клиенту снова, у него возникнут только приятные ассоциации. Не стоит пренебрегать и традиционными фразами: «Спасибо за разговор», «С вами всегда приятно говорить», «Вы мой лучший клиент», «Один звонок — и полная ясность» и т. д.

Глава

10

ИГРЫ ДЛЯ ТРЕНИНГА ПРОДАЖ

«Углубленное знакомство»

Минимум 10 и максимум 20 человек. Цель игры — углубленное знакомство с участниками. Игра может быть проведена в форме ролевой игры, когда участники играют роли клиентов и продавцов. Участники могут быть разделены на группы по 5-7 человек. Каждая группа получает задание, которое нужно выполнить в течение 10-15 минут. Участники должны обсудить задание и представить результаты. Можно использовать карточки с заданиями, которые можно найти в интернете. Например, «Продажа нового продукта», «Продажа услуги», «Продажа недвижимости» и т.д. Участники должны обсудить задание и представить результаты. Можно использовать карточки с заданиями, которые можно найти в интернете. Например, «Продажа нового продукта», «Продажа услуги», «Продажа недвижимости» и т.д.

Продажа фирмы

Минимум 10 и максимум 20 человек. Цель игры — продажа фирмы. Участники делятся на группы по 5-7 человек. Каждая группа получает задание, которое нужно выполнить в течение 10-15 минут. Участники должны обсудить задание и представить результаты. Можно использовать карточки с заданиями, которые можно найти в интернете. Например, «Продажа нового продукта», «Продажа услуги», «Продажа недвижимости» и т.д.

Получая много вопросов от начинающих тренеров, я заметил, что часто в ходе тренинга они так волнуются, что не способны придумать какую-нибудь новую игру. Поэтому они хотят иметь в запасе несколько игр на случай, если какая-нибудь игра не пойдет по намеченному плану и, во-первых, не из чего будет делать выводы, а во-вторых, останется лишнее время.

Здесь описаны игры, которые можно проводить на тренинге продаж для отработки конкретных навыков или для перехода к другой теме. Их можно использовать и как разминочные упражнения.

«Углубленное знакомство»

Инструкция и ход этой игры описаны в моей книге «Технология ведения тренинга». На тренинге продаж игра может быть проведена с целью узнать как можно больше о собеседнике для того, чтобы сделать презентацию этого человека в группе как особенного человека или человека, полезного для данной группы. Участники получают задание собрать за 5—7 минут как можно больше информации о собеседнике и затем «продать» своего собеседника группе, выстроив презентацию. Можно придумать какой-либо вариант оценки всех презентаций, даже отметить лучшие продажи. А во время обсуждения подвести группу к пониманию того, что успешная продажа — это и эмоциональный и интересный рассказ, это и интересная информация и ориентация на то, что может быть интересно именно этой группе, и т. д.

«Продажа фирмы»

Инструкция. Группа делится на подгруппы по 4—5 человек. Каждая подгруппа готовит перечень преимуществ, сильных сторон или особых характеристик фирмы, в которой работают участники группы.

Затем каждая группа представляет свой вариант и проводится стандартное обсуждение.

Эта игра полезна тем, что вырабатывается навык в нахождении «плюсов» и преимуществ и в работе фирмы, и в самой фирме. Также она полезна для большей конкретизации идеи продажи фирмы, как составляющего момента в продаже товара или услуги, и это будет влиять на развитие позитивной корпоративной культуры.

«Стул»

Это упражнение мне очень нравится. По-другому оно называется «Продай себя». Это очень сложное упражнение, и поэтому его нужно проводить очень осторожно, не в первый день тренинга и учитывая степень готовности участников группы.

Это единственное упражнение, в котором тренер сначала объясняет суть игры, а потом в ней участвуют все, кто хочет и может.

Тренер ставит в центр круга стул и говорит инструкцию для всех.

Инструкция. «Сейчас кто-то первый, а затем по очереди вы будете вставать на стул. Стоя на стуле две минуты, вы будете хвалить себя, то есть говорить о себе только хорошее: за что вы себя любите, какими качествами в себе вы гордитесь, каковы ваши достижения и т. п. Остальные просто слушают. Участие в игре добровольное, но я рекомендовал бы попробовать всем. Вы ежедневно «продаете» себя, и у вас есть хорошая возможность потренироваться в этом сейчас».

В этом упражнении тренер должен особенно обратить внимание на то, чтобы группа не пыталась никого в обязательном порядке поставить на стул, если сам человек к этому не готов. Все должно происходить доброжелательно. Если человек отказывается, то тренер может лишь предложить ему все-таки попробовать проверить себя, посмотреть на это упражнение как на уникальную возможность рассказать хорошее о себе, и при этом его будет слушать доброжелательная аудитория, которая к тому же не только слушает, но и поддерживает. Каждому, кто выполнил упражнение, группа аплодирует.

Две минуты — необходимое время, так как у большинства людей хватает слов только секунд на 30–50, и дальше им приходится прилично напрягаться. Если же тренер видит, что человеку, который уже

встал на стул, совсем тяжело, то можно немного и схитрить, сказав, что время вышло. Никто этого не заметит. Иногда стул можно ставить не в центр круга, но обязательно так, чтобы говорящего было видно всем.

Это упражнение — серьезное преодоление себя. Но все нужно делать в разумных пределах: для кого-то выйти и встать на стул — уже подвиг, и его можно поблагодарить уже за это. Если упражнение проходит без лишнего напряжения и без обязаловки, то часто те, кто вначале отказался вставать на стул, к завершению упражнения хотят тоже себя попробовать.

В конце упражнения тренер предупреждает, что упражнение заканчивается и если кто-то еще решился, то, пожалуйста, может встать на стул. Иногда в группе присутствуют люди, которые по физическим причинам не могут встать на стул, в таком случае тренер может помочь. Но если человек боится высоты и говорит, что может свалиться со стула, или у кого-то кружится голова, то им нужно разрешить говорить, стоя рядом со стулом.

Это упражнение может пройти на высоком эмоциональном подъеме, если его правильно подготовить. То есть если в группе создана доброжелательная обстановка, есть несколько участников, которые точно выполняют это упражнение хорошо. Предварительно можно провести групповую дискуссию на темы: «Насколько важно уметь хвалить свой товар», «Насколько продавец должен быть уверен в себе», «Какие люди вам больше нравятся — раскрепощенные, открытые или скромные и молчаливые». Далее можно поговорить о том, что хвалить товар и себя — это вещи взаимосвязанные. Также можно сказать, что продажа — это всегда продажа себя, продажа фирмы, продажа товара и значим каждый компонент.

В этом упражнении тренер участия не принимает. Но может быть такая ситуация, что это будет полезно для группы; в таком случае можно встать на стул и похвалить себя. Не стоит, на мой взгляд, идти первым. Тем самым задается стандарт, а мы всегда работаем на группу.

После этого упражнения нужно подвести итоги. Можно спросить у группы: «Заметил ли кто-нибудь, что после выполнения упражнения, садясь на свой стул обратно, вам сразу пришло в голову еще много слов, которые вы не сказали?» Ответ закономерен — все начинают говорить, что, конечно, самое главное они не сказали. Далее можно сказать о том, что уметь хвалить товар и уметь хвалить себя —

это абсолютно связанные вещи и если человек не умет хвалить себя, то он не умест хвалить и товар, так как все начинается с себя. Если человек не может ничего о себе хорошего сказать, то это значит, что он не уверен в себе, и это сразу почувствуют покупатели. Такому человеку нельзя верить, ведь он сам себе не верит.

И обычно я даю группе домашнее задание на ближайшие пять лет: хвалить себя хотя бы один раз в день. При этом не обязательно вставать на стул и собирать аудиторию слушателей. За пять лет привыкнете и дальше будете это делать постоянно и, главное, получать при этом удовольствие. Вы уже в данном упражнении ощутили значимость похвалы и всю серьезность этого упражнения. И теперь, когда у вас есть минутка, например вы чистите зубы в ванной, то заодно похвалите себя. Хвалить себя можно за все: вы уже работаете — хорошо; вы планируете сегодня сделать много хорошего — это тоже хорошо; а что-то вы уже сделали вчера — и это тоже заслуживает вашей похвалы.

«Предмет по кругу»

Это упражнение можно использовать как разминку перед тем, как начать тему о потребностях покупателя. Берем какой-либо предмет, самую простую вещь (чайную ложку, авторучку, бумагу, фантик от конфеты) и пускаем ее по кругу. Каждый участник говорит, какую потребность можно удовлетворить с помощью этой вещи или для чего ее можно использовать. Сказав, он по кругу передает вещь следующему участнику, тот тоже должен сказать что-то и передать вещь дальше. Повторяться нельзя. Предмет можно передавать долго, 3—4 круга или пока не иссякнут все идеи. Обычно это упражнение проходит очень весело, потому что после того, как закончатся все реальные потребности, участники начинают использовать юмор. Например, рассказав все про обычную чайную ложку, некоторые предлагают использовать ее в качестве детской лопатки в песочнице, или дать ее кому-нибудь по лбу, или, извините, почесать в носу. После такого упражнения давать тему потребностей намного легче, так как участникам становится понятнее, о чем идет речь.

«Оцените себя»

Все сидят в круге. Тренер предлагает всем участникам оценить себя, как идеальных продавцов, по 10-балльной шкале. Кто-то первый, а затем по кругу говорят, на сколько баллов он себя оценивает, что входит в эти баллы, что ему еще необходимо, чтобы стать идеальным продавцом. Количество баллов, называемое участниками, тренер может записывать, начертив предварительно от руки табличку:

Имена	Количество баллов «+»	Что входит	Количество баллов «-»	Что входит

Работа в подгруппах

Все варианты работы группы в подгруппах строятся по одному принципу: в зависимости от количества участников группа делится на подгруппы по 3—5 человек, им дается задание, тема для обсуждения, время. По окончании времени представитель каждой подгруппы представляет результаты их работы на общую группу. Иногда возможно продолжение, когда представители подгрупп объединяются и приходят к единому групповому решению исходя из предложений своих подгрупп.

Для тренинга продаж темами для обсуждения в подгруппах могут быть:

- ☐ стадии продажи; алгоритм продажи;
- ☐ критерии эффективности продажи;
- ☐ качества продавца — 5 главных качеств, которыми должен обладать успешный продавец.

Обсуждая в своей подгруппе предложенную тренером тему, участники приходят к единому решению, записывают его, а затем кто-либо один представляет это решение на группу. Решение каждой подгруппы обсуждается в группе. Затем идут комментарии тренера.

Работу в подгруппах хорошо проводить, начиная в тренинге новую тему, либо перед ролевой игрой, а также в начале тренинга.

Работу в подгруппах хорошо организовать для прорабатывания приложения № 16 «Факторы, определяющие восприятие качества

услуги». Нужно дать подгруппам задание выбрать из всего списка 3–4 фактора, наиболее значимых, по их мнению, и рассказать, как эти факторы работают в их конкретной фирме.

После того как все подгруппы представят свои варианты в группе, тренеру стоит прокомментировать это приложение полностью. Главным образом обратить внимание участников на то, что, если они, например, решили, что для их фирмы или магазина присущи такие факторы, как компетентность, надежность, отзывчивость и обходительность, — это хорошо. Но с другой стороны, если другие факторы им не присущи, то получаются НЕдоступность, НЕдоверие, НЕкоммуникативность, НЕбезопасность, НЕосязаемость. Это можно обсудить в группе и сделать соответствующие выводы.

«Горячий стул»

Это упражнение можно использовать для отработки самых различных технологий правильного поведения продавцов в определенных ситуациях.

Например, ситуация разговора с трудным клиентом. Вначале группа обсуждает тему трудных клиентов: каких клиентов продавцы считают трудными, что самое сложное в беседе с таким клиентом и т. д. В ходе обсуждения на доске или листе ватмана тренер может записать примеры наиболее часто встречающихся, так сказать, типичных, трудных клиентов, их характерные высказывания, претензии, которые можно чаще всего услышать от таких клиентов. Можно, конечно, и какие-нибудь необычные, но их не должно быть много.

После этого в центр круга садится один доброволец, который будет играть роль продавца. Остальные участники, сидящие в круге, будут играть роль трудного покупателя. Участник, играющий роль продавца, обращается по очереди к каждому сидящему в круге с традиционным обращением. Например: «Добрый день! Чем вам помочь?» или «Я вас хорошо понимаю, это серьезная ситуация». В ответ на это, тот участник («покупатель»), к которому обращается «продавец», должен сказать какую-либо фразу от имени трудного клиента. Это может быть фраза, написанная на доске, или участник может сказать свою. Это может быть грубость, претензия, оскорбление (но все в рамках приличия) и т. п.

Например:

— Добрый день! Чем вам помочь?

— А что это вы с таким лицом ко мне подходите?

Продавец должен что-то сказать в ответ, но при этом нельзя грубить, так как ответ должен быть направлен на снижение напряжения.

После каждого диалога группа ведет обсуждение по поводу содержания ответа «продавца», интонаций, с которыми была сказана фраза, выражения его лица и т. п. Если группа считает, что «продавец» ответил неправильно, то она должна предложить свой вариант ответа. Если группа не может найти правильный ответ, то тренер подсказывает его и предлагает еще раз проиграть ситуацию уже в правильном варианте.

Далее «продавец» поворачивается к следующему участнику и говорит начальную фразу. Очередной «покупатель» говорит свою, «продавец» отвечает, и снова проводится обсуждение ситуации.

Затем в круг садится следующий доброволец. На «горячем» стуле могут побывать все участники. Это займет много времени, но польза от такого упражнения очень большая.

Перед проведением этого упражнения я советую тренерам сначала рассказать суть игры, а затем вызывать добровольцев. Это достаточно сложное упражнение, и человек должен знать, на что идет. Еще хочу заметить, что сложно не только тому, кто сидит в центре, но и всем остальным участникам. Многие теряются и не могут сказать что-либо неприятное сидящему в центре. Поэтому первым играть роль покупателя может тренер. Также он может подсказывать и другим участникам, но не сидящему в центре.

Кроме навыков, это упражнение дает и более значимый результат — после «горячего» стула продавцы перестают бояться трудных ситуаций и трудных клиентов и могут решать подобные ситуации более эффективно.

Модификация этого упражнения: на высказывание трудного клиента нужно ответить комплиментом. Необходимо, чтобы это было искренне. Это упражнение также можно провести для всех участников группы.

Подобным образом можно отрабатывать и другие ситуации. Главное, что это упражнение позволяет доводить некоторые навыки до автоматизма.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

ПОЧЕМУ КЛИЕНТ ДОЛЖЕН БЫТЬ ДОВОЛЕН

- ☐ Один недовольный клиент, так или иначе, передает свое плохое впечатление о товарах и услугах вашей фирмы в среднем 50 другим людям.
- ☐ Привлечение нового клиента стоит в 5 раз больше поддержания хороших отношений со старыми!

Жалобы клиентов:

- ☐ Только 4% клиентов когда-либо жалуются — это значит, что от 96% вы можете никогда ничего не услышать.
- ☐ Большинство клиентов, которые обращаются к вам с жалобами (50—70 %), с удовольствием продолжают общение с вами, если вы разрешили их проблемы.

Из всех клиентов, которые перестают иметь с вами дело:

- ☐ 1% умирает;
- ☐ 3% переезжают на другое место;
- ☐ 5% ищут альтернативные варианты или развивают другие деловые отношения;
- ☐ 9% начинают сотрудничать с вашими конкурентами;
- ☐ 14% не удовлетворены вашей продукцией или послепродажным сервисом;
- ☐ 68% недовольны отношением к ним со стороны вашей организации.

Приложение 2

ВЫЯВЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ ПОКУПАТЕЛЕЙ

Если вы торгуете бифштексами, старайтесь продать ароматный дымок, а не мясо.

Э. Уилер

Выявление потребностей покупателей — важная фаза в процессе продажи, для осуществления которой необходимо наличие особых психологических качеств. Речь идет не только о том, чтобы внимательно выслушать клиентов, выбрать манеру поведения и очертить круг вопросов, но также и о том, что следует попытаться вызвать своей откровенностью откровенность покупателя и отказаться от собственных стереотипов, чтобы понять другого.

Рассмотрим основные потребности покупателей.

Безопасность. Безопасность — это, прежде всего, спокойствие, обеспечиваемое услугой или товаром, на который можно положиться. Он прочен и надежен и может служить в течение некоторого времени. Когда создается впечатление, что клиент ищет, прежде всего, безопасность, можно выдвинуть на первое место гарантию, знак качества, общую репутацию, приобретенную у потребителей, привести мнения постоянных клиентов.

Привязанность. Если клиент кажется чувствительным, эмоциональным, с непосредственными, а иногда и необъяснимыми реакциями, то вероятно, что он будет особенно восприимчив к аргументам, базирующимся на верности товарной марке, с которой он давно знаком, к симпатии или ее отсутствию у продавца, к подарку или скидке, которые будут ему сделаны.

Такой покупатель будет чувствителен к таким качествам продавца, как его обаяние или дипломатичность.

Комфорт. Эта потребность покупателя наиболее часто связана с техническими параметрами товара. В случае продажи речь идет, прежде всего, об удобстве, которое мы приобретаем с покупкой товара. Наиболее восприимчивы к такому типу аргументации люди с практическим, рациональным складом характера, логически мыслящие.

Гордость. Товары высокого качества играют здесь очень большую роль. Речь идет о стремлении потребителя как-то выделиться на общем фоне и чем-то отличиться от других, приобретая одежду по последней моде или машину со всеми возможными аксессуарами. Предлагая высококачественные товары, продавцы «играют» на том, что потребитель уникален или единственен и что, покупая такой товар, он приближается к определенному уровню жизни, что этот товар можно будет продемонстрировать друзьям и вызвать их восхищение.

Новизна. Она всегда привлекает. Но существует наиболее чувствительная к ней категория людей: речь идет о тех, кто постоянно находится в поисках чего-либо новенького. Обычно это люди, привлекаемые неизвестным и неожиданным, захваченные новаторскими идеями; желающие обновить свои приобретения или отношения. Они сами хотят быть «соблазненными» каким-то новым способом, например новым товаром, который удовлетворит их потребность в перемене.

Экономия. Вне всякого сомнения, эта потребность вездесуща и присутствует в течение всего периода заключения сделки. Однако она не имеет того решительного преобладания, какого можно было бы ожидать. Действительно, очень часто она служит прикрытием и предлогом для клиента, чтобы прекратить переговоры, оправдать претензию на скидку с цены или чтобы просто повернуть переговоры в свою пользу, сравнивая цены данного продавца с ценами его конкурентов. На самом деле, цена — часто пустяк в сравнении с услугами, которые может оказать товар.

По материалам книги: Ж. Шандезон, А. Лансестр - Методы продажи»

Приложение 3

ВОПРОСЫ

Тип вопроса	Как задавать	Что можно достичь	Когда применять
Открытый	С помощью вопросительных слов: «почему», «зачем», «как», «когда», «какой», «для чего», «что», «где» и т. д.	Разговорить партнера. Получить информацию. Владеть инициативой	В начале переговоров
Альтернативный	С помощью разделительных союзов «или», «либо», перечисления	Добиться определенности. Помочь в выборе (ускорить принятие решения). Перевести беседу в другое русло	Ближе к концу переговоров
Закрытый	Так, чтобы ответ был «да» или «нет»: «Вам нравится?»; «Вы согласны?»	Уточнить слова партнера. Добиться определенности. Закрепить ответственность партнера	И в начале, и в конце

Если на ваш вопрос клиенты вам отвечают не так, как вы ожидали, — это не они не так отвечают, это вы не так спросили.

Приложение 4

КАК ЗАДАВАТЬ ОТКРЫТЫЕ ВОПРОСЫ?

Задайте, пожалуйста, следующие вопросы таким образом, чтобы получить с их помощью как можно больше информации!

1. Вы довольны качеством предлагаемых образцов рекламы?
2. Вы согласны с моим предложением?
3. Вы часто привлекаете новые издания?
4. У вас часто возникают трудности с поддержанием достаточного потока посетителей?
5. У вас возникают проблемы, связанные с условиями оплаты?
6. Вам легко удастся найти то, что вам нужно?
7. У вас есть еще какие-либо проблемы, связанные с умением задавать вопросы?
8. Вы согласны купить предложенную мной рекламу?
9. Трудно ли вам находить общий язык с незнакомыми людьми?
10. Готовы ли вы уже сейчас принять решение, чтобы мы могли составить для вас заявку?
11. Понравится ли этот вариант вашему руководству?
12. Сможете ли вы убедить ваше руководство в том, что сотрудничество с нами будет вам выгодно?
13. Не правда ли, наше с вами решение этого вопроса — удачная находка?

Приложение 5

ДЕМОНСТРАЦИЯ ТОВАРА

Демонстрация товара — это подготовка к заключению торговой сделки. Получайте удовольствие от собственной презентации!

Профессиональный продавец сделает из своей демонстрации увлекательное зрелище, которое захватит покупателя. Для этого он использует в своем сообщении волшебные, яркие образы, которые запомнятся покупателю, и никогда не будет употреблять блеклых, стандартных описаний.

Для того чтобы ваша демонстрация продукции была успешной:

- 1) говорите на языке своего покупателя;
- 2) говорите в том же темпе и с той же эмоциональностью, как и ваш покупатель;
- 3) повторите ваши самые сильные и решающие доводы;
- 4) избегайте преувеличений;
- 5) превратите слабые стороны вашего предложения в сильные;
- 6) доказывайте все, что выдвигаете в качестве аргументов;
- 7) не злоупотребляйте терминами;
- 8) пользуйтесь яркой, образной речью;
- 9) рисуйте покупателю картины тех благ, которые он получит от предложенного товара;
- 10) вовлекайте покупателя в демонстрацию продукции;
- 11) вносите в показ продукции элемент игры.

Приложение 6

ПРЕЗЕНТАЦИЯ ТОВАРА

Для того чтобы презентация была точно нацелена на нужды клиента, следует презентовать товар по следующей схеме (ХПВ):

- ☐ Характеристики.
- ☐ Преимущества.
- ☐ Выгоды.

Характеристики — это всегда физические, осязаемые и видимые свойства товара. Они у всех товаров практически одни и те же для любого клиента. Перечисляя характеристики, важно лишь не увлекаться. Не стоит называть больше 5–6 характеристик. Во-первых, слишком много информации, во-вторых, это утомляет.

Преимущества — это рабочие характеристики, которые вытекают из физических характеристик и отличают этот товар от других, ему подобных. Преимущества могут быть различными.

Преимуществ также не нужно называть более 5–6 по тем же причинам. Так как мы обычно сравниваем два или несколько товаров друг с другом, мы подчеркиваем наиболее значимые для клиента преимущества.

Выгоды — это интересы клиента. Это ответ на вопрос клиента: «Ну и, собственно, что из этого?»

Выгоды всегда должны быть осязаемы — деньги, время, имидж и т. д. Выгоды должны быть персонифицированы, нацелены только на конкретного клиента.

Таким образом, выгоды решают проблему, отвечают требованиям клиента, ориентированы на конечный результат.

Вот что приносит клиенту выгоду:

- ☐ достижение личных целей;
- ☐ признание;
- ☐ избавление от хлопот;
- ☐ личный успех.

Приложение 7

РАБОТА С ВОЗРАЖЕНИЯМИ ПОКУПАТЕЛЕЙ

Как относиться к возражениям покупателей?

Полюбите возражения! Они выражают намерения клиента и указывают путь к завершению сделки по продаже.

Что такое возражение?

Это признак того, что вашему клиенту хочется знать больше, то есть ему не хватает информации. Разумеется, возражения никогда не облечены в форму учтивых вопросов и просьб предоставить больше информации. Люди пользуются возражениями, чтобы замедлить ход событий. Это не значит, что они не хотят покупать; они просто хотят еще раз все обдумать перед тем, как принимать решение.

Профессиональный продавец пользуется следующими приемами снятия возражений:

- ☐ сохраняет доброжелательность;
- ☐ выслушивает возражения до конца;
- ☐ превращает возражение в вопрос;
- ☐ отвечает на вопрос;
- ☐ подтверждает ответ.

Профессиональный продавец никогда не совершает следующих ошибок:

- ☐ никогда не будет спорить;
- ☐ никогда не будет нападать на клиента, когда отвечает на возражения. Если вы противопоставите себя чувствам клиента, его отрицательные эмоции всегда возьмут верх. Вы ничего не сможете продать, выиграв логический бой ценой проигрыша боя эмоционального.

По материалам книги: Ж. Шандезон, А. Лансестр «Методы продажи»

Приложение 8

ПРИЕМЫ ЗАВЕРШЕНИЯ ПРОДАЖ

Альтернативный выбор

Этот прием состоит в том, что вы предлагаете клиенту выбрать из двух вариантов ответа. Любой из них способствует продаже. Это гораздо лучше одного-единственного предложения, на которое можно просто ответить «нет». Имея альтернативу, клиент задается вопросом, какой из вариантов лучше, а это-то вам и надо.

- ☐ Сколько галстуков вы предпочитаете к этому костюму: один или два?
- ☐ Какая дата доставки вам удобнее — 11-го или 13-го числа?

Прием альтернативного выбора может быть очень эффективным. Он подводит к выбору между двумя видами товаров одного наименования, а не между намерением купить и намерением не покупать. Предоставляя покупателю возможность выбрать, вы либо слышите «да», либо «я не уверен», и это означает, что вы должны продолжить обсуждение ценных качеств товара.

Прием «За» и «Против»

Использование этого приема для заключения сделки помогает покупателю принять решение, взвесив все «за» и «против» данной покупки. Разделив лист бумаги пополам, с левой стороны запишите аргументы, которые будут мотивировать к совершению покупки, с правой — те, которые будут настраивать против нее. После того как покупатель заполнил колонки таблицы, вы можете подвести итог.

Прием «Позвольте, я это запишу»

Это эффективный прием, если вы пользуетесь бланками заказов. Этот прием очень эффективен в комбинации с ответом вопросом на вопрос клиента.

Покупатель: «А ореховый цвет у вас есть?»

Продавец: «А вы хотели ореховый цвет?»

Покупатель: «Да, я вообще предпочитаю цвета этой гаммы»

Продавец: «Позвольте, я это запишу».

Затем информация записывается в бланк заказа.

Покупатель: «Что вы делаете? Я не собираюсь давать вам заказ»

Продавец: «Я просто организую собственные мысли и делаю это на бланках, чтобы ничего не забыть».

Прием «С острыми углами»

Этот прием доводит метод ответа вопросом на вопрос до наивысшего уровня эффективности. Вам нужно задать такой вопрос, что если клиент отвечает на него в соответствии с ранее данными ответами, он не может не купить ваш товар.

Покупатель: «Если мы решим приобрести вашу машину, вы гарантируете мне поставку к пятнадцатому числу?»

Большинство продавцов при этом тут же ответили бы «да», ухватившись за предложенный случай, и ничего не получили бы. Профессионал подходит к появившейся возможности иначе.

Продавец: «Если я гарантирую поставку пятнадцатого, вы смогли бы заверить все документы сегодня?»

Для того чтобы воспользоваться этим остроугольным приемом, вы должны сначала заставить клиента выдвинуть требование или однозначно выразить желание, которое вы можете удовлетворить.

Одной из причин, почему успешный продавец продает в пять раз больше, чем средний продавец, заключается в том, что ему известно в пять раз больше о том, что может предоставить его компания и каковы условия этих поставок.

Прием «Остались только стоячие места»

Что будет, если вам откажут в том, что вы хотите иметь? Ваше желание сразу усилится! Если вы имеете дело с нерешительным покупателем или хотите побудить покупателя к приобретению большой партии товара, скажите, что если он не станет действовать незамедлительно, товар может быть потерян для него навсегда.

☐ «Я не уверен, что у меня есть нужный вам размер. Если я найду его на складе, вы купите?»

☐ «Данный товар пользуется спросом, и если вы не купите сегодня, завтра его может уже не быть».

Прием «Щеночек»

Вы продаете свой товар или услугу так же, как продают щеночка. А как вы продаете щеночка? Вы позволяете покупателям взять его на руки. Что происходит потом? Щенок прижимается холодным влажным носом к вашей щеке. Смотрит на вас большими влажными глазами. Тихо скулит. Дети в восторге от него. И вскоре уже нет никакой возможности вернуть его продавцу. С высококачественными товарами и услугами, которые компании предлагают своим клиентам, все именно так и происходит.

Ошибки, препятствующие успешному завершению продажи

Продавец говорит, вместо того чтобы продавать, и задает меньше вопросов, чем следует. Вместо того чтобы задавать вопросы для определения интересов покупателя, продавец без умолку рассказывает о достоинствах своего товара. Покупателю отводится пассивная роль: выслушивать подробную информацию о том, что может быть совсем ему не интересно. В результате растет раздражение покупателя.

Продавец пытается слишком жестко контролировать ситуацию и задает слишком много вопросов с предопределенным ответом. Такая беседа между продавцом и покупателем скорее напоминает допрос, и покупателю не предоставляется возможность выразить свои потребности. Стремление продавца к жесткому контролю приводит к ситуации, когда разговор ведется о том, что важно для продавца, а не для покупателя. Когда же покупателю удастся что-то сказать, то продавец часто его не слушает, не отвечает ему или не признает важности того, что сказал покупатель. В результате происходит отчуждение покупателя, и торговый контакт оказывается неудачным.

Продавец не называет ценные качества товара в ответ на заявленные покупателем потребности.

Продавец делает слабые попытки завершить сделку, не улавливает момент и неправильно выбирает способ заключения сделки.

По материалам книги: Т. Холкинс «Искусство торговать»

Приложение 9

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ САМОЗАЩИТЫ

Важное умение для продавцов — это не принимать на себя чужие эмоции.

Существует два основных принципа построения психологических самозащит: принцип *препятствия* и принцип *персевода в смешную ситуацию*.

Суть первого принципа состоит в том, что мысленно можно выстраивать различные препятствия, которые не пропускают негативные эмоции.

1. **Защита от негативных эмоций при помощи стены.** Представьте, что между вами и клиентом находится стена, которая не пропускает отрицательные эмоции. Стена может быть, например, из стекла. Через нее вы все прекрасно слышите и видите. И вы видите, как отрицательные эмоции отскакивают от этой стены. Таким образом, вы не получаете отрицательные эмоции и можете работать в этой ситуации более эффективно.

2. **Защита с помощью «амулетов».** Можно использовать различные предметы, которые, по вашему мнению, вам помогают, вас защищают. Например, многие люди носят с этой целью на одежде булавки. Главное, чтобы они были спрятаны от глаз клиента. Можно на внутренней стороне одежды повесить хоть 20 штук. И при этом надо просто помнить, что все негативное, что вам говорит клиент, вас не затрагивает. И даже то, что он подумал и не сказал, тоже не может вам повредить.

3. **«Фига» в кармане.** Вы, наверное, слышали в детстве от бабушки совет, что если держать «фигу» в кармане в тот момент, когда тебя ругают, то уже и не так обидно. Таким же образом можно защититься от отрицательных эмоций клиента. Но так как руки в карманах держать невежливо и неудобно, то можно нарисовать или сделать из проволоочки такую «фигу» и носить в кармане на всякий случай. В ситуации, когда на вас начинает кричать клиент, вы проверяете, что «фига» на месте, и просто слушаете то, что говорит клиент.

Второй принцип позволяет справиться даже с самыми сложными ситуациями: если вам смешно, то уже не может быть обидно, вас не могут оскорблять и задевать ситуации, где вам смешно. Но для того

чтобы вы могли контролировать свое состояние, важно предварительно потренироваться на безопасных ситуациях. Нельзя рассмеяться клиенту в лицо, это может вызвать у него сильный гнев. Помните, что этот прием — защита от эмоций, а не способ вывести из себя клиента.

1. «Рисунок». Во время трудного разговора вы мысленно ставите на лбу у клиента точку маркером и смотрите: если вам становится смешно, но вы при этом сохраняете доброжелательное выражение лица, то на этом стоит остановиться. Если же разговор вас продолжает задевать, то вы рисуете вокруг точки цветочек, второй и т. д. Главное — помнить, что нельзя переходить границу разумного, вам нужно контролировать свое лицо.

2. «Клоунский колпак». Вы представляете, что на клиента надет клоунский колпак, какой вы видели в цирке. Возможно, он с бубенчиками, и они звенят, когда клиент трясет головой. Представлять дополнительные детали нужно до момента, когда вам не обидно и в то же время вы можете сохранять доброжелательное выражение лица.

3. «Лапша». Например, клиент не разобрался в ситуации или ссылается на непроверенную информацию, но при этом кричит и обвиняет продавца. В просторечие эта ситуация называется так: человеку повесили на уши «лапшу». И если попытаться представить, что действительно у клиента на ушах «лапша» и она давит ему на уши, то даже понятно, почему он так орет.

По образу и подобию вышеописанных защит можно придумать еще десятки. Самое главное — выбрать для себя три-четыре, которые нравятся больше всего, и пользоваться ими.

Кроме того, нужно потренироваться в течение 2–3 недель на простых ситуациях, где нет отрицательных эмоций. Например, дома или в метро, чтобы у вас появилась привычка пользоваться защитами автоматически. Тренироваться сразу на сложных ситуациях тяжело и может не получиться.

При использовании самозащит важно помнить, что вы защищаетесь не от клиента, а от его отрицательных эмоций. Это значит, что вы его внимательно слушаете, хотите разобраться в проблеме, у вас доброжелательное выражение лица, а отрицательные эмоции вас не касаются.

Как только вы научились не принимать отрицательные эмоции клиентов, нужно сделать следующий шаг — шаг навстречу клиенту.

Посочувствовать клиенту, пожалеть: у человека серьезные проблемы, поэтому он так и кричит. Но говорить ему об этом не стоит, можно обидеть. И поскольку клиента жалко и понятно, что он таким нелепым способом просит о помощи, необходимо ему помочь; в этом и заключается работа продавца. В итоге подобные ситуации даже могут приносить удовлетворение и даже радость — я помог человеку в сложной ситуации, отнесся к нему по-человечески, несмотря на то что он говорил мне неприятные слова.

Приложение 10

ДНЕВНИК ПРОДАВЦА

Покупатель: _____ телефон/факс _____
адрес _____

[illegible]

Приложение 11

ЗАПИСЬ ВИЗИТОВ, БЕСЕД И РЕЗУЛЬТАТОВ

	Визиты	Беседы	Заказано	Доставлено	Оплачено
Понедельник					
Вторник					
Среда					
Четверг					
Пятница					
Всего за неделю					
Всего за предыду- щую неделю					
Примечания					
Выводы					
Планы					

Приложение 12

НЕЛЕПЫЕ СКРИПТЫ

Алло! Это фирма «Сибирские валенки»? Ой, да чтоб вы сдохли! Извините, это я не вам, это у меня тут тараканы! Я представляю компанию...

Добрый день, это компания «Готовь сани летом»? Это серенький козлик из фирмы...

Здравствуйте, это компания «Электрические веники»? Вы еще не разорились на моих заказах?

Здравствуйте, это компания «Вора»? Я слышу, вы наконец уволили свою тупую секретаршу?

Здравствуйте, это компания N? Я в пятый раз вас спрашиваю, не заинтересовались ли вы в нашем сотрудничестве?

Здравствуйте, по какому телефону вам можно отправить факс? Ах, вы сейчас на факсе? О, это так эротично!

Приложение 13

ЗАДАНИЕ ПО ТЕЛЕФОННЫМ ПРОДАЖАМ

Компания 1

Сфера бизнеса. Туристические услуги. Отдых за границей в Испании, Португалии, Греции и других странах Средиземноморья. Эксклюзивные туры на остров Ибица (Балеары).

Конкуренты. Множество турагентств, предлагающих схожие услуги. Уступает в ценах и объемах продаж многим более крупным фирмам. Практически отсутствуют предложения на Ибицу со стороны других агентств.

Клиенты. Так называемый средний класс. Хотят привлечь несколько более богатых людей, которые могут позволить себе относительно дорогой островной отдых.

Рекламная стратегия. Периодически ставят рекламу в «Экстра-Балт» и некоторых других изданиях. «Мы пробовали рекламироваться в разных газетах — нигде реклама не дает такого количества звонков, как в «Экстра-Балт»».

Компания 2

Сфера бизнеса. Продажа шкафов-купе типа Stanley. Имеют два салона, один из них в самом центре. Часы работы — до 21:00 по будним дням. Располагают хорошей командой консультантов-продавцов.

Конкуренты. Множество компаний, предлагающих схожий товар, правда, в основном других фирм-производителей. Цены несколько более высокие, чем в среднем по городу.

Клиенты. Люди, имеющие доход выше среднего и желающие улучшить свои жилищные условия. Хотят увеличить свою долю рынка.

Рекламная стратегия. Постоянно ставят рекламу в «Экстра-Балт» и Центр-Плюс. «Мы пробовали рекламироваться в разных газетах — нигде реклама не дает такого количества звонков, как в рекламных газетах, доставляемых в каждый почтовый ящик». Участвуют в профильных выставках.

Компания 3

Сфера бизнеса. Продажа металлопластиковых оконных систем. Имеют один салон. Продают сопутные товары — жалюзи, дверные системы и т. д.

Конкуренты. Множество компаний, предлагающих схожий товар от разных фирм-производителей. Цены средние по городу.

Клиенты. Компании, занимающиеся ремонтом и строительством. Индивидуалы, имеющие доход не менее 800 долларов в месяц и планирующие дорогостоящий ремонт. Дизайнеры, архитекторы. Хотят увеличить продажи, которые не растут в последние два месяца.

Рекламная стратегия. Хаотичная. Пытаются привлечь к сотрудничеству дизайнеров и архитекторов. Участвуют в профильных выставках.

Приложение 14

РАЗГОВОРЫ ПО ТЕЛЕФОНУ

У вас не будет второй возможности произвести первое впечатление

Р. Генри Мильор

Улыбайтесь. Попробуйте поместить перед собой зеркало, когда вы говорите по телефону.

Настройтесь положительно на собеседника. Вы по голосу человека услышите, если он рад вас слышать.

Будьте естественными. Не пытайтесь использовать не свойственный вам акцент или стиль.

Говорите ясно, медленно и правильно. Попробуйте записать свой телефонный разговор на магнитофон.

Используйте свои заметки при телефонном разговоре. Избегайте использовать их как сценарий в пьесе. Ваши записи нужны только для того, чтобы помочь вам держаться ближе к сути намеченного плана.

Никогда не ешьте или не курите, когда вы говорите по телефону. Это всегда будет услышано и расценено как плохие манеры!

Не пытайтесь выполнять другую работу во время телефонного звонка. Ваши посторонние разговоры с коллегами, даже если вы прикрываете трубку рукой, всегда будут услышаны. Попытка напечатать или просмотреть документы, пока вы разговариваете по телефону, отвлекает вас и легко обнаружится вашим клиентом.

Заканчивая разговор, думайте о чувствах партнера. От того, на какой ноте закончен разговор, часто зависит дальнейший успех вашего делового сотрудничества.

Приложение 16

ФАКТОРЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ВОСПРИЯТИЕ КАЧЕСТВА УСЛУГИ

- ☐ **Компетентность:** персонал фирмы (магазина) обладает требуемыми навыками и знаниями, чтобы оказать услугу.
- ☐ **Надежность:** фирма (магазин) работает стабильно, требуемый уровень обеспечивается всегда и всюду, принятые обязательства выполняются.
- ☐ **Отзывчивость:** сотрудники стремятся быстро, всегда и везде отвечать на запросы клиента. Система не выходит из строя при непривычных запросах.
- ☐ **Доступность:** как физическая, так и психологическая — контакт с сотрудником фирмы должен быть легким и приятным.
- ☐ **Коммуникация:** фирма (магазин) информирует клиентов о предлагаемых услугах на понятном языке, адаптированном к особенностям целевой группы.
- ☐ **Доверие** определяется репутацией фирмы (магазина), ее честностью, гарантиями серьезного отношения к клиентам.
- ☐ **Безопасность:** клиенты защищены от риска физического, финансового и морального.
- ☐ **Обходительность:** вежливость, уважительность, внимательность и дружелюбие персонала.
- ☐ **Осязаемость:** материальное подтверждение оказываемых услуг — помещения, персонал и т. д.

*По результатам эмпирических исследований,
выполненных во Франции и США*

Приложение 17

АЛГОРИТМ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТА

Шаг 1. Прекращение боевых действий

Почему конфликт легко становится неуправляемым? При эскалации, нарастании напряженности поведением все больше управляет бессознательное. Происходит регресс. Чем больше уровень конфронтации, тем дальше назад откатывается взрослый человек. И наступает момент, когда он опускается до уровня годовалого ребенка, способного только кричать. В такой ситуации невозможно действовать. Сначала нужно вывести участников из подобного состояния.

В зависимости от рода действий применяются различные силы. Задача на этом этапе — прекратить нанесение взаимного ущерба и выиграть время для конструктивных действий.

Шаг 2. Анализ существующих противоречий

Прежде всего, выясняется, есть ли объективные причины возникшего противоречия:

- ☐ ограниченность ресурсов, подлежащих распределению;
- ☐ различия в целях, ценностях, методах поведения, уровне квалификации, образования;
- ☐ взаимозависимость заданий, неправильное распределение ответственности;
- ☐ плохие коммуникации.

Кроме того, выясняются все обстоятельства: кто, что, по какой причине.

Если реального столкновения интересов нет, то следует шаг 3.1, если есть — шаг 3.2.

Шаг 3.1. Осознание того факта, что противоречий (столкновений интересов) нет

С помощью вопросов о причинах конфликта (шаг 2) участники приходят к пониманию иллюзорности противоречий.

Шаг 3.2. Разрушение образа врага

Этот шаг состоит из разрушения элементов образа врага, таких как:

- ☐ недоверие к оппоненту;
- ☐ ощущение возможной опасности, угрозы со стороны оппонента;
- ☐ враждебные стереотипы по отношению к «непохожим на меня»: этноцентризм, половая дискриминация, образовательный снобизм, ощущение географического превосходства, проблема «отцов и детей».

Кроме того, образ врага может сложиться в результате:

- ☐ отождествления проблемы и человека;
- ☐ возложения на оппонента вины;
- ☐ деиндивидуализации;
- ☐ делегитимизации;
- ☐ отказа оппоненту в сочувствии.

Шаг 4.1. Примирение

Этот шаг во многом похож на шаг 3.2, и многие действия можно взять оттуда. Главное отличие в том, что противоречий нет, а негативное отношение может проистекать из проблем, лежащих вне рабочей ситуации, решить которые здесь и теперь нельзя. Задача — «оставить их за бортом» и найти весомую пользу во взаимодействии.

Шаг 4.2. Нахождение взаимной выгоды

Это становится возможным благодаря следующему:

- ☐ вниманию к интересам, а не позициям;
- ☐ поиску причин противоречия (что стоит за...);
- ☐ фиксации базовых интересов и их множества;
- ☐ поиску общих интересов;
- ☐ признанию права оппонента на его интересы.

Приложение 18

ВЕРБАЛЬНЫЕ ПРИЕМЫ

Продажа — это искусство задавать вопросы для получения мелких «да», которые позволят подвести покупателя к основному «да».

- ☐ **Стандартная завязка** — попытка добиться определенного ответа окончанием вашей фразы с использованием связок «не так ли?», «ведь верно?», «разве это не так?» и т. п. Примеры: «Качество очень важно, не правда ли?», «Просто надо немного потренироваться. Вы согласны?».
- ☐ **Обращенная завязка** стоит в начале фразы: «Разве в большинстве фирм сейчас не пользуются этими компьютерами?»
- ☐ **Внутренняя завязка** — завязка наводится в середине сложного предложения: «Вы сможете этим легко управлять, не так ли, как только привыкните?»
- ☐ **Меченая завязка** — завязка отмечает любые заявления клиента, являющиеся позитивными для факта продаж. Клиент: «Качество имеет очень большое значение». Вы: «Не так ли?» Особенно это важно при разговоре с собеседником, желающим доминировать.
- ☐ **Альтернативный вопрос** — вопрос, предполагающий два ответа. Неправильно: «Могу я к вам заехать сегодня днем?» Правильно: «Я буду в вашем районе сегодня днем, когда вам удобнее, чтобы я заехал: в два или в три?»
- ☐ **Метод ежика** — ответ на вопрос вопросом, который поддерживает разговор и позволяет сделать еще один шаг к продаже. Клиент: «А вы можете поставить это к первому числу месяца?» Неправильно: «Конечно, никаких проблем». Правильно: «А поставка к первому числу вас устраивает наилучшим образом?» Выяснение истинных намерений клиента и подведение к покупке. Важно невербальное присоединение.
- ☐ **Вопрос сопричастности** — любой позитивный вопрос о преимуществах вашего товара или услуги, который покупатели задают себе после того, как становятся его владельцами.
- ☐ **Выясняющие и ведущие вопросы.** Выяснение: «Могу я вам помочь?» — ответ: «Нет, я просто посмотреть хочу». Ведение: «Доброе утро. Если у вас есть вопросы — пожалуйста, а между тем осмотритесь, посмотрите, что у нас есть» — ответы разные.

Задача профессионального продавца — стимулировать высказывания клиента и заставить его задать вопросы, которые приближают факт продажи. Хороший выясняющий вопрос: «Вас наверняка интересуют гарантии на данный товар?» — вскрывает преимущества, требуемые клиентом, чтобы вам стало известно, какие именно товары и услуги предложить и как это сделать.

*По материалам книги :
Т. Хопкинс «Искусство продавать»*

Приложение 19

ВОЗРАЖЕНИЯ И РАБОТА С НИМИ

Типы возражений

Уяснив суть возражения, вы можете реагировать на него. Как это сделать, зависит от характера возражения. За годы работы коммерческие агенты сталкиваются с сотнями различных возражений. Возражения разных покупателей по одному и тому же товару бывают разными.

В целом, все возражения делятся на шесть типов. Группируя возражения, вы получаете возможность усовершенствовать свой план ответа на них. Рассмотрим эти шесть типов возражений и приведем примеры ответов.

Скрытое возражение. Потенциальные покупатели, которые задают тривиальные, мелкие вопросы или скрывают свои чувства под маской молчания, обычно имеют скрытые возражения. Они не желают высказывать свои действительные возражения против покупки предлагаемого товара, потому что считают, что это вас не касается, боятся обидеть своими возражениями, не придают большого значения вашему деловому контакту с ними.

Такие потенциальные покупатели не отказываются от разговора с вами, но и не обнаруживают своих истинных чувств. Вам придется задавать им вопросы и внимательно их слушать, стараясь понять, о чем именно надо спрашивать, чтобы выявить их действительные возражения против покупки.

Суть возражений можно выявить через вопросы типа:

- ☐ Что могло бы вас убедить?
- ☐ Почему вы так говорите?
- ☐ А если мой товар мог бы... (сделать то, что требуется потенциальному покупателю), вы захотели бы подумать о моем предложении серьезно?
- ☐ Что вы на самом деле думаете?
- ☐ Помните, что убедить потенциального покупателя можно только тогда, когда вы поймете, в чем его надо убеждать.

Возражение типа «в другой раз». Если ваш потенциальный покупатель говорит, что обдумает ваше предложение или что купит ваш

товар в другой раз, вы должны определить, говорит ли он правду или всего лишь пускает дым в глаза, чтобы избавиться от вас. Возражение «в другой раз» — это распространенная тактика.

Имеющаяся у вас информация о покупательском характере вашей клиентуры поможет вам определить способы работы с возражениями этого типа.

Как преодолеть возражения этого типа:

А. «Мне надо подумать».

1. «Давайте подумаем об этом прямо сейчас, по свежим следам. О чем именно вы хотели бы узнать больше?»

2. «Я понимаю ваше желание подумать. Мне хотелось бы услышать от вас некоторые соображения за и против немедленной покупки».

В. «Я слишком занят сейчас».

1. «Я понимаю. Когда вам будет удобно уделить мне несколько минут?» (Прибавьте несколько слов о возможной выгоде покупателя.)

С. «Я слишком занят. Поговорите сначала с _____».

1. «А он/она имеет полномочия на заключение сделки? (Потенциальный покупатель отвечает утвердительно.) Спасибо. Я скажу, что вы меня направили. (Потенциальный покупатель возражает.) Тогда зачем же мне с ним/с ней разговаривать?»

2. «Мы редко имеем дело с подчиненными. Мое предложение требует участия того, кто принимает решение. Мне надо говорить именно с вами».

Возражение типа «нет надобности». Это возражение широко используется как способ избавиться от коммерческого агента. Некоторые агенты сами провоцируют своих клиентов на такое возражение, неубедительно рассказывая о товаре. Они позволяют потенциальному покупателю просто сидеть и слушать, вместо того чтобы вовлекать его в обсуждение и вызывать у него желание задавать вопросы.

Как преодолеть возражения этого типа:

А. «Меня это не интересует».

1. «Можно ли узнать, почему?»

2. «Только сейчас или вообще?»

3. «Я просто уверен, что у вас появится интерес, когда вы услышите о... (выгода товара). Это просто потрясающе! (Если потенци-

альный покупатель продолжает реагировать отрицательно, попробуйте перенести разговор на другое время.) Когда вам удобнее будет поговорить об этом?»

4. «Вас это не интересует? Тогда с кем мне поговорить, кого интересует... (назовите выгоду товара)?»

В. «Тот... что у нас есть, вполне хорош»

1. «Хорош по сравнению с чем?»

2. «Что вам больше всего нравится в том товаре, что у вас есть сейчас?» (Сравните его с тем, который предлагаете.)

3. «Я вас понимаю. Мы все часто так думаем, потому что нет возможности или времени сравнить с тем, что лучше. Я изучил то, что вы сейчас используете, и хотел бы занять несколько минут вашего времени, чтобы сравнить два изделия и показать, как... (назовите достоинства вашего товара)».

4. «Многие наши клиенты были вполне довольны тем, что имели, пока не увидели наш товар. Они перешли на него по трем причинам... (назовите три ценных свойства вашего товара)».

Возражение против товара. Все коммерческие агенты сталкиваются с возражениями, которые направлены непосредственно против товара. Даже самый ходовой товар — это не тот, что нравится всем без исключения. Иногда покупатели испытывают беспокойство по поводу риска, связанного с покупкой того или иного товара: окажется ли этот товар таким, каким его описывает коммерческий агент, не слишком ли высокими окажутся затраты времени и энергии, а также фактические затраты по сравнению с его стоимостью.

Кроме того, вы ведете продажу в условиях конкуренции. Покупатель может уже иметь конкурентный товар или опыт его эксплуатации. Ваша реакция на любой товар должна быть положительной. Для преодоления возражений против товара можно использовать условия гарантии, отзывы других покупателей, результаты исследований, демонстрацию.

Как преодолеть возражения этого типа.

А. «Конкурентный товар лучше».

1. «В чем именно?» (Дайте покупателю перечислить свойства, которые ему нравятся в конкурентном товаре, после чего покажите, что ваш товар обладает такими же или лучшими.)

2. «Вы ищите в виду качество, обслуживание, характеристики или ценность товара?»

В. «Я не хочу рисковать».

1. «Вы считаете, что это слишком рискованно? Что конкретно вы ищите в виду, говоря о риске?»

2. «Рискованно в сравнении с чем?»

3. «Что бы мы могли сделать, чтобы вы чувствовали себя спокойнее?»

4. «Вы рискуете гораздо больше, не покупая наше оборудование. Во что вам обойдется... (безопасность, срок службы и т. д.)».

Возражение против источника поступления товара. Еще один тип возражений, с которыми сталкиваются коммерческие агенты, — это возражение против источника поступления товара. Возражение такого рода отражает приверженность покупателя существующему поставщику или коммерческому агенту. Возможно также, что ему не нравиться лично вы и ему не хочется с вами общаться.

Потенциальные покупатели часто охотно идут на обсуждение достоинств своего поставщика или коммерческого агента. Они также могут дать вам понять, что вы им не нравитесь. Однако редко кто скажет напрямик: «Я не желаю иметь с вами дело».

Обычно для работы по снятию возражений против источника поступления товара приходится регулярно в течение некоторого времени наносить визиты потенциальному покупателю. Чтобы преодолеть барьер, требуется время. Постарайтесь лучше узнать, что представляет собой потенциальный покупатель и каковы его потребности. Проявляйте искреннюю заинтересованность, не пытайтесь охватить сразу весь спектр своих возможностей сотрудничества с ним, остановитесь сначала на поставке пробной партии, на небольшом заказе. Важно, прежде всего, узнать, что вызывает беспокойство потенциального покупателя.

Как преодолеть возражения этого типа.

А. «Извините, но у вас мы покупать не будем».

1. «Почему?»

2. «У вас, наверно, есть определенные причины. Можно ли узнать, какие?»

3. «Ни сейчас, ни потом?»

4. «Что мы должны сделать, чтобы вы стали нашими клиентами в будущем?»

Б. «Вы хотите, чтобы с вами работал кто-нибудь другой из нашей фирмы?»

В. «Я хочу иметь дело с фирмой, у которой более прочная репутация. Мы работаем с Х уже пять лет. С какой стати я буду начинать дело с другой фирмой?»

Г. «Я понимаю, насколько вы удовлетворены сотрудничеством с фирмой, с которой работаете уже пять лет. Но я также вижу, как вы серьезно относитесь к разнообразию ассортимента (качеству, гарантиям и т. д.). Давайте — просто из интереса — сравним «за» и «против» закупки товаров у нашей фирмы. Первый довод против нашей фирмы — это то, что мы с вами еще не работали в течение пяти лет. А что можно сказать в пользу того, чтобы дать нам шанс доказать способность к сотрудничеству? (Раскройте выгоды сотрудничества.)

Денежное возражение. Денежное возражение может принимать различные формы отговорок с экономической подоплекой: «У меня нет денег», «Слишком дорого», «У вас слишком высокие цены», «Сейчас кризис, с деньгами тяжело». Эти возражения особенно часто возникают у покупателя в период спада активной деятельности.

Потенциальные покупатели часто хотят знать цену до того, как вы начнете рассказывать о товаре, и не желают слушать ваши объяснения о том, насколько полезные свойства вашего товара перевешивают его стоимость. Цена — это важный вопрос, и его надо обсуждать, однако обсуждение цены без соотнесения ее с достоинствами товара весьма рискованно.

Наблюдая за поведением покупателя, задавая ему вопросы, внимательно его выслушивая и позитивно реагируя на вопрос о цене тогда, когда он поднимается, вы сможете справляться с подобными возражениями.

Многие торговые агенты полагают, что предложение самой низкой цены приведет их к заключению сделки. Но так бывает не всегда. Вы даже можете утверждать, что ваш товар не самый дешевый именно потому, что обладает целым рядом преимуществ и достоинств и способен удовлетворить потребности покупателя. Если вы сможете довести это до его сознания, цена приобретет второстепенное значение и вопрос будет успешно решен.

Не следует бояться возражений по поводу цены — надо его приветствовать и быть к нему готовым. Если возражение по поводу цены будет воспринято вами как главное, потенциальный покупатель ста-

нет неадекватно реагировать на вашу цену и бояться покупать, что в конце концов приведет к провалу вашей с ним сделки. Если вы видите, что потенциальный покупатель боится заключить с вами сделку из-за цены, остановитесь, дайте ему выговориться и не спеша продемонстрируйте связь между достоинствами товара и его ценой.

Как преодолеть возражения этого типа.

А. «Ваша цена слишком высока».

1. «По сравнению с чем?»

2. «А сколько это должно стоить, по-вашему?»

3. «Мы смогли бы снизить цену, но сначала надо договориться, какими качествами товара придется пожертвовать. Вы этого хотите?»

4. «Наша цена выше, чем у конкурента, но ведь и ценность нашего товара выше (дайте пояснения)».

5. «На сколько, по-вашему, она выше, чем следовало бы?»

6. «Вы купили бы этот товар, если бы он был дешевле?»

В. «Я не могу позволить себе такую покупку».

1. «Почему?»

2. «Если бы вы увидели способ, благодаря которому смогли бы позволить себе эту покупку, вы не потеряли бы интереса к ней?»

3. «Я совершенно убежден, что вы не можете позволить себе упустить такую выгодную покупку. Выгода от того, что... намного перевешивает соображения насчет цены».

4. «Не можете позволить себе купить это сейчас или вообще?»

С. «Дайте мне скидку 10%, и я сегодня же сделаю заказ».

1. «Мы продаем товар определенного качества, а не определенной цены. Мы можем сделать товар по более низкой цене, но опыт показывает, что тогда он будет удовлетворять не 100%, а 90% ваших потребностей».

2. «Если вы закажете 10 комплектов, то я дам вам 10-процентную скидку. Хотите заказать 10 комплектов?»

Д. «Вам надо изменить условия».

1. «Почему?»

2. «Что значит «изменить»?»

3. «Продлить срок гарантии? Снизить цену? Увеличить срок поставки? Что именно вы имеете в виду?»

Цена и ценность

Возражение по поводу цены служит для экономного покупателя инструментом, с помощью которого он желает добиться самой низкой цены. Однако этот инструмент часто подразумевает большее, нежели желание торговаться.

Если покупатель просто хочет убедиться, что ему предлагается наиболее выгодная цена, значит, вы получаете сигнал о намерении совершить покупку. Однако покупатель может быть искренне убежден, что цена слишком высокая.

Следует помнить, что покупателя интересует не только цена, но и ценность товара. В своем сознании покупатель приходит к вопросу о ценности, размышляя о том, что он получит за ту цену, которую заплатит за товар.

Другими словами, стоимость составляет величину, получаемую от деления цены на ценность:

$$\text{Стоимость} = \frac{\text{Цена}}{\text{Ценность}}.$$

Согласно приведенной здесь формуле, стоимость — это то, что потенциальный покупатель видит как пользу для него или его компании. Ценность есть весь комплекс достоинств, который вы предлагаете потенциальному покупателю. Ценность есть то, что вы предлагаете для решения проблем покупателя.

Цена определяется руководством компании. Установленная цена исходит из экономических законов, она оправдана и остается неизменной. Следовательно, единственное, что можно изменить, — это восприятие покупателем ценности товара. Предположим, что покупатель рассматривает цену таким образом:

$$\text{Цена} = 100$$

$$\text{Ценность} = 90$$

Тогда:

$$\text{Стоимость} = 100/90 = 1,11$$

Цена оказывается слишком высокой. Требуется предложить некое решение проблемы, стоящей перед покупателем в связи с покупкой товара, переведя его достоинства на язык пользы для покупателя. Значит, нужно повысить ценность товара:

Цена = 100

Ценность = 110

Тогда:

Стоимость = $100/110=0,9$

Уже лучше. Стоимость снизилась, потому что повысилась ценность товара.

Формула цена/ценность не содержит ответа на возражение «У вас слишком высокая цена», это всего лишь описание мыслительного процесса покупателя и объяснение, почему возражение по поводу цены возникает так часто. Эта формула подсказывает нам, что нужно сделать, чтобы снять возражение по поводу цены. Опирайтесь на выгоду, получаемую покупателем от приобретения товара.

Попытка избежать обсуждения цены при переговорах

Задавайте вопросы. С умом поставленные вопросы впечатляют покупателя. Покупатели не остаются равнодушными к агенту-профессионалу, который знает, что и когда надо спрашивать. Например:

А. «У вас слишком высокая цена»

Вопрос 1: «Есть ли другие причины, кроме этой?»

Вопрос 2: «Предположим, что вы смогли бы позволить себе это (цена вас устроила бы и т. д.). Согласились бы вы продолжать разговор?» (При положительном ответе продолжайте свои действия по продаже. При отрицательном — переходите к вопросу 3.)

Вопрос 3: «Значит, должна быть другая причина. Могу я ее узнать?»

Вопрос 4: «Что могло бы вас убедить?»

Вопрос 5: «Ваше решение купить будет зависеть от цены или от товара по хорошей цене?» (Переходите к обсуждению достоинств товара и выгоды покупателя.)

Приложение 20

ДВЕНАДЦАТЬ ПРАВИЛ ЗАДАВАНИЯ ВОПРОСОВ

1. Вы задаете вопросы для того, чтобы перехватить инициативу и управлять разговором.
2. Вы задаете вопрос для того, чтобы очертить диапазон, представляющий интерес для клиента. Затем вы задаете еще вопросы, чтобы сузить этот диапазон, где ваше предложение принесет клиенту максимальную пользу. А затем вы задаете еще вопросы, чтобы остановиться на одном товаре или услуге, которую вы можете оказать.
3. Вы задаете вопросы, чтобы получить поток мелких «да» (ручейки согласий вливаются в поток принятия ваших предложений).
4. Вы задаете вопросы, чтобы эмоционально возбудить покупателя, ориентируя его на покупку.
5. Вы задаете вопросы, чтобы выделить возражения. Возражения нужно профессионально и активно обрабатывать, а не игнорировать со страхом.
6. Вы задаете вопросы, чтобы отвечать на возражения, «вопросы-ежики».
7. Вы задаете вопросы для определения преимуществ, за которые клиент будет платить. Люди покупают преимущества и выгоды, вытекающие из владения товаром или услугой.
8. Вы задаете вопросы для подтверждения факта. Если вы это скажете — они усомнятся, если они скажут — это истина.
9. Вы задаете вопросы, которые подтверждают, что вы продвигаетесь вперед и должны переходить к следующему шагу продаж.
10. Вы задаете вопросы, которые заставляют клиентов думать как владельцев товара или услуги, которые еще не приобретены.
11. Вы задаете вопросы, чтобы помочь клиентам рационализировать решения, которые они собираются принять.
12. Вы задаете вопросы, которые приводят клиентов к совершению покупки.

Приложение 21

ДЕМОНСТРАЦИЯ ПОЛЬЗЫ ТОВАРА

Уровень потребностей	Признак товара	Его польза для клиента
Базовые		
Стабильность		
Социальные		
Почет и уважение		
Самовыражение		

Приложение 22

ДОСТАТОЧНЫЕ ОСНОВАНИЯ

Поведение человека может быть уверенным или не уверенным в зависимости от того, есть ли у него твердые внутренние основания для достижения поставленной цели. Когда достаточных оснований нет, их необходимо создать, иначе достижение цели становится маловероятным.

Создать такие основания можно, выделив сначала позитивную цель, ради которой человек совершает данное действие, и найдя позитивный способ (средства) достижения этой цели.

1. Цель:

- ☐ уверенность в праве на эту цель;
- ☐ внутренняя обоснованность цели;
- ☐ реалистичность;
- ☐ более глобальная или высокая цель;
- ☐ необходимость цели (срочность и важность);
- ☐ отсутствие альтернатив;
- ☐ отказ от альтернатив;
- ☐ полнота цели, образность и конкретность;
- ☐ ассоциация с целью;
- ☐ экологичность цели (гармонично встроена в другие цели).

2. Внутренний авторитет:

- ☐ опыт удач;
- ☐ внутренний разрешитель;
- ☐ вера, доверие.

3. Внешний авторитет:

- ☐ должность;
- ☐ разрешение;
- ☐ согласие.

4. Наличие информации

- ☐ о наших правах и возможностях;
- ☐ о технологии, пути, способе достижения;

- ☐ иллюзорности преград;
- ☐ о прецеденте.

5. Ваша свобода:

- ☐ от чужих проблем, целей, задач, причин;
- ☐ быть счастливым, получать удовольствие;
- ☐ получать вознаграждение, заработную плату и т. д.;
- ☐ выбирать, принимать решения.

Приложение 23

ЕСЛИ КЛИЕНТ ОТКАЗЫВАЕТСЯ РАЗМЕЩАТЬ РЕКЛАМУ?

Вот несколько основных правил, которые должен помнить рекламный агент в случае, если клиент отказывается размещать рекламу.

Не принимайте отказ на свой счет. Это всего лишь указание на то, что вы не дали клиенту достаточно информации, не разъяснили достаточно убедительно, каким именно образом реклама поможет ему решить свои проблемы. Это также может указывать на то, что вы не выяснили реальные потребности клиента.

Не спорьте. Если вы будете спорить с клиентом, то вы заведомо проиграете. У клиента всегда козырные карты. Даже если вы уверены в своей правоте, ни в коем случае не говорите: «Это неверно» или «вы не правы». Дайте клиенту возможность доказать вашу «ошибку». Не умаляйте его достоинства. Отказы указывают на то, что нужно еще и еще учиться убеждать, доставать еще больше информации для доказательств ваших утверждений.

Объясните причины отказа. Торги не могут закончиться успешно для обеих сторон до тех пор, пока не будут объяснены все причины отказа клиента.

Не блефуйте. Если даже вы не знаете ответа на вопрос, заданный клиентом, не пытайтесь блефовать. Скажите правду, даже если вам для этого придется прийти еще раз. «Хороший вопрос, мистер Х. Позвольте мне найти ответ и посетить вас еще раз». Это намного более действенный метод, нежели пытаться каким-то образом уйти от ответа или симпровизировать его на ходу.

Выясните все причины отказа. Иногда клиент не объясняет вам все до конца. Вы должны уяснить все прежде, чем закончите разговор. Вы должны задавать вопросы типа: «Вы можете мне объяснить почему?» или «У вас есть причины думать именно так, я уверен в этом. Вы можете мне их назвать?»

Выясните реальную причину отказа. У клиента действительно может быть веская причина, по которой ваши переговоры заходят в тупик. Обычно он пытается ее скрыть. Иногда самым трудным для рекламного агента становится извлечь эту причину. Небольшая под-

сказка: как правило, в рекламный бизнес вовлечены деньги и отношения типа «риск/отдача». Например: «Ваши цены слишком высоки». Реальная же причина: «Я не могу себе позволить купить достаточно места в вашей газете для получения хороших результатов рекламы». Если бы клиент знал, что в результате вложения средств на размещение рекламы он получит больше прибыли, то он бы не колебался.

Обращайтесь к вопросам. Если возможно, преобразуйте отказ в проясняющий ситуацию вопрос; сделайте ситуацию такой, что вы как бы задасте вопрос, а не пытаетесь «переломить» клиента. Например: «Итак, вы говорите, что полагаете, что позже, весной, реклама будет более эффективной?»

Если клиент начинает тянуть с ответом. Когда клиент говорит вам: «Я бы хотел это обдумать», то он оттягивает момент принятия окончательного решения. Хорошо, если он не считает, что на этом разговор окончен. Это также хорошо потому, что он будет более категоричен с вашими конкурентами в тот момент, когда они придут к нему.

Затягивание указывает на внутренний конфликт клиента самого с собой. У него есть и отрицательные и положительные соображения относительно вашего предложения. Пока он им заинтересован, у него может возникнуть идея о размещении рекламы.

Что касается других мотивов отказа, то вы должны выяснить, чем они вызваны. «Как мы выйдем из сложившейся ситуации» — хороший вопрос, когда имеет место промедление. Однако не всегда выяснение причин отказа поможет уговорить клиента разместить рекламу, поскольку у него нет необходимости размещать ее срочно. В этой ситуации полезно заострить внимание на тех вещах, которыми заинтересовался клиент, и перевести разговор на эти темы. Пусть он постарается увязать те моменты, которые, на его взгляд, могут принести успех. Клиент ищет способ оправдать покупку. Вы должны предложить ему способ найти это оправдание.

Слушайте внимательно, потому что задержка может быть оправданной, особенно если она прорисовывается в начале разговора: «Я очень занят сейчас. Не могли бы вы позвонить мне завтра?» Но если вы к этому моменту уже сделали предложение, то такое промедление с ответом может означать только «нет». До тех пор, пока вы не выяснили, почему клиент затягивает с ответом, вы не можете быть уверены, чем конкретно можно заинтересовать клиента. Проба — это,

вероятно, единственный способ, которым вы можете достичь желаемого. Например, нужно выяснить, верит ли клиент в то, что реклама решит проблемы его бизнеса.

Каким образом можно преодолеть эти возражения

Есть много способов преодоления возражений клиента против размещения рекламы, и вы, несомненно, использовали какие-то из них в своей повседневной работе. Некоторые из них близки к тем, которые описаны ниже. Рассмотрим их.

Метод применения накопленного опыта. Применяйте положительный опыт, накопленный другими агентами вашей фирмы, для преодоления препятствий, возникающих у вас на пути.

Метод «переворачивания». Переверните возражение клиента в позитивное утверждение. «Я не в состоянии разместить рекламу». Превратите это в следующее: «Это и есть та самая причина, по которой вы должны разместить у нас рекламу. Это поможет вам и вашему предприятию разрастись и преуспеть в своей отрасли. Я могу помочь вам начать с очень небольших вложений».

Откладывание ответа. Иногда вы можете осторожно отложить ответ покупателя до того самого времени, когда ему будет удобнее ответить на этот вопрос. Причина отказа даже может быть забыта к этому моменту, особенно если вы сгладите ее другими факторами.

Согласитесь с причиной. Может быть, вполне разумно согласиться с клиентом, если вы уверены, что его точка зрения верна. Нет смысла не соглашаться в том случае, если его мнение очевидно и вы с ним согласны. Попытка допустить это может смягчить причину несогласия клиента.

Цена/выгода. Стоимость рекламы — одно из наиболее серьезных препятствий. В конечном итоге все приходит к решению вопроса «цена/выгода». Подчеркните те преимущества и выгоды, которые, на ваш взгляд, даст реклама, а также те последующие поступления, которые превысят первоначальные вложения. Цена никогда не является предметом спора, если налицо имеются ощутимые выгоды.

Хороший рекламный агент на каждую из вышеупомянутых причин даст несколько ответов. Наилучший ответ на каждую причину — убедительное обоснование дополнительных выгод.

Другая важная тактика в преодолении подобных препятствий — краткость. Многие агенты работают путем ответов на вопросы или

пытаются обсуждать тему. Но часто намного лучше давать хорошие, краткие ответы, которые являются предметом разговора.

Например, причина: «Эта рекламная кампания, похоже, стоит слишком дорого. Мне это не осилить». Ваш ответ может быть примерно таким: «Расценки не так высоки, если принять во внимание тот факт, какое пространство мы охватываем. Когда возрастут объемы продаж, то затраты на рекламу станут вполне умеренными».

Наиболее частые причины отказа в рекламной практике

Вот некоторые наиболее часто встречающиеся причины отказа и наиболее подходящие ответы на них.

Цена

«Ваши цены слишком высоки».

В сравнении с чем? Приведите в пример соотношение «стоимость рекламы на тысячу читателей» и сравните его с другими способами привлечения такой же аудитории (например, почта или радио).

«Я не могу себе позволить рекламу».

Вы на самом деле не можете не позволить себе рекламу, поскольку большинство ваших конкурентов рекламируются. Пока они это делают, уменьшается вероятность того, что ваши продажи будут расти, поскольку покупатели будут приобретать товар не в вашем магазине, а у ваших конкурентов. Вот свидетельства людей, которые рекламируются в нашей газете: они считают, что хорошая реклама — это не трата денег; напротив, она приносит деньги.

Отсутствие заинтересованности в рекламе

«Все и так меня знают, поэтому мне не нужна реклама».

Да, но люди постоянно переезжают с места на место. Новые жильцы не знают вас. Люди женятся, создают новые семьи. У них рождаются дети, появляются новые потребности; люди постоянно входят на рынок и выходят с него. Люди заканчивают учебу и идут работать. Меняется их покупательская потребность. В конце концов, ваши покупатели умирают. Потенциальные покупатели лояльны к другим магазинам. Дайте людям причину прийти и купить именно ваш товар; стимулируйте тех, кто готов купить.

«У меня нет конкурентов».

Каждый в той или иной степени сталкивается с конкуренцией. Реклама, к примеру, может быть прямой или путем рассылки каталогов. Если ваши конкуренты послали данные о себе покупателю, а вы нет, то вы станете одним из тех, кто потерпит фиаско. Также вы находитесь в постоянной борьбе с другими компаниями за каждый рубль покупателей.

Недоверие

«Никто не читает рекламу в газетах» или «В газете так много рекламы, я боюсь, что мое объявление просто затеряется среди других».

Люди, которые так говорят, недостаточно уверены в рекламе или не понимают всех ее преимуществ, особенно когда речь идет о рекламе в газете/журнале. Реакция этих людей — отсутствие интереса. Подобные причины отказа должны быть обращены в форму вопросов, на которые можно ответить, предоставив дополнительную информацию. В целом же причины, вследствие которых требуется дополнительная информация, можно разделить на три группы:

1. Читают ли люди на самом деле рекламные объявления?
2. Есть ли результаты у вашей газеты/журнала?
3. Как именно ваша газета/журнал может мне помочь?

Такой человек не увидел выгод от рекламы. Дайте ему больше информации. Используйте схему «Чувствуете — чувствовали — нашли ответ». «Я прекрасно понимаю, что вы чувствуете, господин рекламодатель. Я разговаривал с другими людьми, которые чувствовали то же самое. Но они, однажды попробовав, пришли к большому успеху». Ссылайтесь на истории успеха или показывайте подтверждения от местных компаний, которые достигли успеха путем рекламы в газете. Объясняйте, как именно хорошо спланированные и оформленные объявления привлекают внимание читателя и помогают достичь положительных результатов.

Клиент не нуждается в рекламе

«Дела и так идут хорошо» или «У меня отличное местоположение и поэтому много покупателей».

Это ложные причины. Часто клиент заявляет, что ему не нужно больше расширять бизнес. Единственный способ преодолеть это

ложное утверждение — это проигнорировать его. Скорее всего, оно не нуждается ни в каком ответе.

Иногда ложное утверждение скрывает реальную причину. Опять же нужно действовать путем зондирования. Нет какого-то единственного способа преодоления данного возражения. То, как вы это сделаете, зависит от того, кто это сказал, каким образом это было сказано. Прежде чем ваш разговор с клиентом будет закончен, должна быть найдена реальная причина отказа и ответ на нее.

Иногда возражение звучит как ложное, но на самом деле оно обосновано. Человек, который занимается бизнесом в сфере обслуживания, может очень просто испортить себе дело, заставляя людей долго ждать. Но не размещать рекламу тоже не лучший вариант. Условия меняются. Сегодняшние покупатели запросто могут на следующей неделе стать еще чьими-то клиентами. То же самое может случиться через месяц, через год. Даже те владельцы компаний, которые достаточно уверены в будущем своего дела, должны время от времени рекламироваться. Клиент, у которого есть множество покупателей, должен давать рекламу, сосредотачивая особое внимание на тех отдельных моментах, которые могут быть наиболее привлекательными или прибыльными. Это можно назвать «выборочной рекламой»; это оптимальное решение для тех предприятий, дела у которых идут успешно (в каждом бизнесе есть период спада в течение недели/месяца/года, когда дела оставляют желать лучшего). Если ваш бизнес не разрастается, то скоро он начнет сокращаться. Также если объем продаж не достаточно велик, то необходима реклама.

Конкуренция

«Я размещу рекламу в другой газете».

Это достаточно обескураживающий знак, указывающий на то, что у клиента есть деньги на рекламу, он верит в нее и готов купить рекламные площади. То, что вы должны сейчас сделать, — это показать, что ваша газета удовлетворит все текущие потребности клиента лучше, чем газета ваших конкурентов.

Если вам возражают, говоря о конкурирующих средствах массовой информации, не отрицайте их существования. Вы можете испортить мнение клиента о себе, говоря, что его выбор ошибочен. Просто выскажите мнение, что ваша газета/журнал является одним из лучших средств размещения рекламы — первое и минимальное средство, которое ваш клиент должен использовать.

История

«Я уже однажды размещал рекламу в вашей газете/журнале, и она оказалась неэффективной».

Какое предложение было сделано? Действительно ли оно мотивировало людей прийти в магазин? Были ли предложены те товары, в которых действительно нуждались люди, и по тем ли ценам, которые их устраивали? Хорошо ли было составлено рекламное объявление? Рекламному объявлению нужно некоторое время, чтобы возыметь действие, даже если речь идет о фантастическом предложении. Возможно, что предыдущее предложение не было достаточно заманчивым.

«Партнеры не выделяют нам средств на рекламную кампанию».

Почему бы вам в таком случае не назначить встречу, например, с районным менеджером, где можно было бы обсудить все выгоды размещения рекламы в газете? Представьте, что ваших конкурентов выслушали все вместе, а вас — нет.

Время

«Сейчас не лучший сезон для нашей фирмы, нам не под силу размещать рекламу сейчас» или «У меня сейчас нет времени на размещение рекламы».

В любом бизнесе могут быть сезонные колебания. Если рекламная деятельность компании имеет вид кривой, это не значит, что в моменты относительного затишья она должна исчезать совсем.

Научитесь встречать отказы без испуга и удивления. Вы не должны замолкать в середине вашего разговора с клиентом и обдумывать ответы. Вы должны настолько хорошо владеть подобными ситуациями, чтобы ответы были естественными. Помните, что в конечном итоге все вращается вокруг соотношения «стоимость/выгода».

По материалам издания «Как достичь успеха в рекламном бизнесе в газете», 1996. Newspaper Association of America

Приложение 24

ЗАВЕРШЕНИЕ БЕСЕДЫ

1. Подготовка клиента к выходу из контакта:

- «Таким образом, я ответил на ваши вопросы о...»
- «Теперь я понял суть вашего вопроса и готов...»
- «Благодарю за ваш интерес к компании...»

Что бы вы добавили еще? _____

2. Необходимо сделать предложения относительно:

- следующего контакта;
- продолжения разговора с компетентным лицом из компании;
- отправки рекламных материалов.

Что бы вы добавили еще? _____

Это можно сделать в форме:

а) открытого вопроса:

- «Итак, на чем мы остановимся?»
- «Что вы думаете о возможности продолжения нашего разговора?»
- «Когда и какую дополнительную информацию мы должны вам предоставить?»
- «На каком виде товара вы остановитесь?»

Что бы вы добавили еще? _____

б) утверждения, подводящего итог:

- «Я предлагаю следующее...»
- «Остальные вопросы вы можете обсудить с...»
- «Сначала мы высылаем вам... и затем мы уже конкретно обсудим...»
- «Тогда давайте договоримся о сроке (времени и месте)...»

Что бы вы добавили еще? _____

3. И наконец, попрощаться, а при необходимости представить покупателю своего коллегу:

- «Я с вами прощаюсь, а по данному опросу вас проконсультирует господин Дмитрий Б. Всего доброго, я позвоню вам, как мы договаривались, в понедельник».

Что бы вы добавили еще? _____

Приложение 25

ЗАДАЙТЕ ПРАВИЛЬНЫЙ ВОПРОС

1. **Метод положительных ответов.** Завязки: «Ведь верно?», «Разве не так?», «Ведь так и должно быть?». Завязки могут стоять в начале, в середине и в конце предложения. Например: «Ведь верно, что всем фирмам нужна известность?», «Ведь малый формат справочника — это удобно, не правда ли?»
2. **Альтернативное наступление.** Вопрос, который предполагает два ответа, которые, в свою очередь, подвигают покупателя к покупке. Например: «Вам удобно встретиться со мной в 15 или 16 часов?»
3. **Метод ежика** — ответ вопросом на вопрос. Клиент: «Вы можете мне гарантировать первую страницу издания?» Продавец: «Место на первой странице вас устраивает наилучшим образом?»
4. **Вопрос сопричастности** — любые позитивные вопросы о преимуществах товара или услуги, которые покупатели задают себе сами после того, как становятся владельцами товара. Например: «Какую информацию о вашей фирме вы хотели бы разместить в нашем издании?»
5. **Выясняющие вопросы.** Вопросы, которые не подталкивают покупателя сказать «нет»: «Вам больше подойдет информация о вашей фирме в одном разделе или сразу в нескольких?»
6. **Ведущие вопросы.** Задача этих вопросов — вызвать высказывания клиентов, которые приближают факт продажи. «Вас наверняка интересует вопрос, когда справочник поступит в продажу?»

Задавайте правильные вопросы, которые вскрывают преимущества, необходимые вашим клиентам, чтобы вам было известно, что им предложить.

Задавайте ведущие вопросы, которые укрепляют веру в то, во что вы хотите, чтобы они поверили. Если вы будете это говорить, они будут сомневаться; если это скажут они, это истина.

По материалам книги: Т. Хопкинс «Искусство продавать»

Приложение 26

КАК НАЗНАЧИТЬ ВСТРЕЧУ ПО ТЕЛЕФОНУ

Какое представление о себе вы хотите создать?

- ☐ Телефонный разговор — это часто первый этап работы с клиентами.
- ☐ Если вы произведете плохое впечатление, вы можете потерять не только этого клиента. Общаясь с другими людьми, он передаст им свое негативное представление о вас. (Обычно после такого звонка может быть потеряно до 7 других потенциальных покупателей.)
- ☐ Произведите хорошее впечатление — и вы заложите прочный фундамент для будущих отношений.

Чего вы хотите достичь?

- ☐ Вы хотите получить согласие на встречу без того, чтобы сообщить предполагаемому клиенту слишком много относительно вашей услуги в рамках телефонного звонка.
- ☐ Вы хотите организовать встречу с человеком, принимающим решения.

Что вас останавливает, мешает сделать звонок?

- ☐ Опасение выглядеть по-дурацки? (Это обычно указывает на ваше плохое знание собственной услуги.)
- ☐ Недостаток доверия к вашей услуге?
- ☐ Вы слишком заняты выполнением другой работы?
- ☐ Вы плохо знаете вашего постоянного или потенциального клиента?
- ☐ Опасаетесь неприятностей?

Это только некоторые из обычных причин, объясняющих нежелание использовать телефон. Дополните список вашими собственными причинами и обсудите их с вашими коллегами.

Каковы ваши цели?

- ☐ Кто их установил и как они проверяются?
- ☐ Вы достигаете их? Если нет, почему нет?

☐ Вы делитесь информацией с коллегами?

☐ Вы достигаете рекордов?

Помните! По телефону не продается товар (услуга) — продается встреча!

Почему необходимо использовать телефон для назначения встречи?

Это экономит ваше время и, что более важно, время клиента.

☐ Клиенту выгодно то, что он сам может выбрать время, в которое ему будет удобно встретиться.

☐ Мы не тратим впустую время клиентов, когда звоним человеку, принимающему решения.

Мы можем работать по плану.

Каждый звонок — часть коммерческого плана, нацеленного на получение согласия о встрече.

Этот план может быть следующим:

1. Подготовить список предполагаемых клиентов.
2. Телефонный звонок № 1 — найти (узнать имя) человека, принимающего решения.
3. Послать факс или письмо, не дающие слишком много информации о предлагаемой услуге, но побуждающие клиента осознать свою заинтересованность в данном товаре (услуге).
4. Телефонный звонок № 2 — получение согласия на встречу. (Избегайте повторять то, что вы уже говорили в письме и не рассказывайте слишком много о вашей услуге — вы сделаете это при встрече!)
5. После полученного согласия на первую встречу продолжать звонить другим клиентам из списка для назначения других встреч и возможности представить свой товар (услугу).

На каждой стадии в этом процессе вы должны сосредоточиться только на том, чего вы хотите достичь в течение этой стадии!

Мы можем добиваться положительных результатов.

Каждый телефонный звонок имеет три составляющих, необходимых для достижения положительного результата:

- 1) информация, которую необходимо сообщить клиенту, чтобы перейти к следующей стадии плана;

- 2) информация, которую необходимо получить от клиента, чтобы правильно отвечать на его вопросы;
- 3) принятие соглашения по следующему действию.

Мы можем выбирать лучшее время дня для звонка клиенту.

- ☐ Каково наиболее вероятное время, чтобы клиент был на месте и свободен для разговора?
- ☐ Бывают ли у него плохие и хорошие дни?
- ☐ Вы можете планировать различное время для звонков различным группам клиентов?
- ☐ Учитывая все вышесказанное, вы действительно обязаны делать телефонные звонки на протяжении всего рабочего дня?

Подготовка и планирование

Выясните как можно больше перед тем, как вы начнете звонить.

- ☐ Проверьте ваши личные результаты от предыдущих контактов с клиентом.
- ☐ Спросите коллег, имеют ли они какую-либо информацию.
- ☐ Посмотрите все доступные вам ссылки в базах данных и картотеках.
- ☐ Убедитесь, что вы знаете, почему вы звоните. (Какую стадию плана вы реализовываете?)

Убедитесь, что вы говорите с человеком, принимающим решения.

- ☐ Избегайте спрашивать непосредственно: «Вы ли тот человек, что мне нужен?» Попробуйте так: «Только чтобы убедиться в том, что я не трачу зря ваше время, могу я спросить — вы ли отвечаете за...»
- ☐ Удостоверьтесь, что вы правильно произносите имя собеседника.
- ☐ Используйте уместные обращения.
- ☐ Убедитесь, что вы правильно произносите должность или звание собеседника. (Не всем директорам нравится, когда их называют менеджерами.)
- ☐ Осторожно используйте менее формальные обращения.

Удостоверьтесь, что вы звоните в удобное время для клиента.

Если время неподходящее, выясните, когда лучше перезвонить. Не толкайте вашу удачу в спину!

Проверьте содержание вашего звонка.

Помните три ключевых элемента каждого запроса — три составляющих положительных результатов:

- 1) информация для сообщения;
- 2) информация для получения;
- 3) действие, которое будет согласовано.

Какую стадию плана вы реализовываете?

Делайте запись результатов вашего звонка.

Вы должны делать это, чтобы структурировать ваш план и измерять ваш успех.

Вы должны записывать:

- 1) имя, адрес и телефонный номер клиента;
- 2) вопросы, которые вы задавали;
- 3) полученные ответы;
- 4) любые комментарии (например, лучшее время для звонка или личная информация о клиенте);
- 5) согласованное действие (действия);
- 6) время и дата звонка.

Затем делайте то, что вы обещали!

Существенная (необходимая) информация

Знание клиента.

- ☐ Каковы вероятные покупательские привычки ваших клиентов?
- ☐ Каковы их вероятные мотивы совершения покупки?
- ☐ Какие характеристики нашего товара (услуги) особенно важны клиенту?

Знание товара (услуги).

- ☐ *Характеристики услуги («выходит два раза в неделю»)* не продают — они только описывают.
- ☐ *Преимущества услуги («поскольку газета выходит два раза в неделю, ее читает гораздо больше людей»)* не продают — они только пробуждают интерес.
- ☐ *Выгоды вашей услуги («нас читают люди, которые зарабатывают более 5000 рублей в месяц, — это та самая ваша целевая аудитория, о которой вы говорите»)* — продают.

Вы можете только продавать выгоды, задавая вопросы, чтобы обнаружить потребности вашего клиента.

Так, если вы назначаете («продаете») встречу, вы должны сообщить клиенту, что произойдет во время встречи, но гораздо важнее объяснить, почему это принесет ему пользу (берегите время, оставьте возможность для обсуждения вопросов, презентации товара/услуги лично).

Знание своих конкурентов.

- ☐ Какие уникальные достоинства имеет ваш товар (услуга)? Чтобы выяснить это, вам необходимо знать сильные и слабые стороны товара ваших конкурентов.
- ☐ Избегайте обсуждать ваших конкурентов, называя их по имени в течение беседы, чтобы не снизить степени доверия клиента к вам.
- ☐ Никогда не критикуйте конкурентов.

Знание вашего рынка.

- ☐ Какие важные изменения, происходящие на вашем рынке, могут затронуть вас и ваших клиентов? Это могут быть политические, экономические, социальные или технологические факторы.

Организация звонка

Вы должны продумывать логическое построение каждого звонка.

Представление и вступление.

- ☐ Назовите себя и свою организацию.
- ☐ Скажите, откуда вы узнали имя клиента.
- ☐ Попросите отрекомендовать вас определенному человеку или
- ☐ Попросите помочь вам найти человека, принимающего решения (если это первый звонок по плану).

Объясните причину вашего звонка.

- ☐ Вы можете искать человека, которому посылали письмо.
- ☐ Убедиться, что соответствующие материалы были получены.
- ☐ Искать человека, с которым вы говорили в последний раз.
- ☐ Объясните, что вы хотите.

Но будьте готовы откликнуться на любую потребность вашего клиента!

Планируйте ваши вопросы заранее.

- ☐ Большинство вопросов предсказуемо, и вы заранее можете продумать ответы.
- ☐ Во время разговора вы будете должны все время возвращаться к центральному плану, для этого заранее необходимо выделить:
 - предсказуемые отклонения от главной темы;
 - предсказуемые возражения;
 - предсказуемые барьеры;
 - предсказуемые «уловки», мешающие вам реализовывать ваш план.

Ищите способы удовлетворить потребности клиента.

Вы должны приспособить ваши ресурсы, желание и время так, чтобы они соответствовали ресурсам, желанию и времени клиента.

Подтвердите и согласуйте следующее действие.

Заканчивайте разговор вежливо и твердо.

Получение данных о человеке, принимающем решения (ДПП — Деньги, Полномочия, Потребность)

Обычно находится кто-то, кто хочет помешать вашему возможному контакту с этим человеком!

Этот человек («страж») часто по должности обязан задерживать нежелательных посетителей и «отсеивать» нежелательные звонки.

Вы должны уважать его роль и попытаться сделать его своим союзником.

Вопросы, которые может задать «страж».

- ☐ Что вы продаете?
- ☐ Кто вы?
- ☐ Что вы хотите?
- ☐ Знает ли вас тот, с кем вы хотите переговорить? (человек с ДПП)
- ☐ Ожидает ли он вашего звонка? (Это тот случай, когда полезно предварительно послать человеку с ДПП письмо или факс от своего имени, потому что тогда вы можете честно говорить: «Да, он ожидает моего звонка».)

☐ Я могу помочь вам?

Дайте прямой ответ.

А затем немедленно задайте «стражу» вопросы, которые будут льстить ему (ей) (в которых вы подразумеваете, что они вовлечены в такие решения) и пробуждать их любопытство. Но эти вопросы должны быть достаточно сложными, чтобы он (она) не мог знать на них ответ. Например: «Имеет человек с ДПП регламентированный рекламный бюджет или все же он сам выбирает стиль рекламы?»

Он (она) ответят, что не знают, или что сам(а) выяснит, или что вы будете должны спросить человека с ДПП лично. В любом случае вы уже контролируете ситуацию.

- ☐ Вам очень поможет, если после разговора «страж» будет вспоминать вас с теплым чувством!

Попробуйте сделать «стража» своим союзником.

- ☐ Развивайте хорошие отношения, спрашивая, как его (ее) зовут. Если он (она) спросит: «Зачем вам мое имя?», скажите ему (ей), что вы хотите быть уверенным в том, что говорите с тем же самым человеком в будущем и не хотите досаждать ему (ей), задавая одни и те же вопросы.

Ищите трудные вопросы.

Составьте список из наиболее вероятных трудных вопросов, которые вы можете получить от «стража». Продумайте набор ответов, которые помогут переманить его (ее) на вашу сторону и позволят вам контролировать ситуацию. Ваши ответы могут стать вопросами для них! (См. раздел «Ожидаемые проблемы».)

Эффективные вопросы

Открытые вопросы. Вопросы, требующие ответа большего, чем просто «да» или «нет». Они используются для:

- 1) получения информации;
- 2) возможности поддержания живой многовариантной беседы.

Закрытые вопросы. Вопросы, на которые можно ответить единственным словом («да», «нет», «возможно» и др.). Они используются для:

- 1) получения соглашения/обязательства;
- 2) сохранения контроля над беседой;
- 3) подтверждения и определения следующего шага.

Риторические вопросы. Вопросы, являющиеся утверждениями, не требующими ответа. Это невысказанное согласие. Например: «Теперь все мы знаем, насколько это важно — правильно выбрать потенциальных клиентов, не так ли?» Они используются для:

- 1) подтверждения сложившейся позитивной ситуации;
- 2) построения общей платформы для дальнейшего диалога;
- 3) представления темы (предмета).

Определите пропорцию вопросов, работающую на вас.

Развивайте линию опроса.

- ☐ Начните с ключевого вопроса.
- ☐ Спрашивайте дальше после каждого ответа.
- ☐ Повторите по мере необходимости.

Этот процесс расширяет важность темы и позволяет другим «вести» разговор.

Задавайте большое количество вопросов перед предложением любого действия.

Ожидаемые проблемы

Рассматривайте проблемы как возможность объяснить ситуацию.

- ☐ Выясните причины/факты для возникновения проблемы.
- ☐ Посочувствуйте.
- ☐ Ответьте на проблему.
- ☐ Урегулируйте и согласуйте следующее действие.

Не оставляйте никаких нерешенных вопросов, даже в мелочах, и не пытайтесь скрыться от проблем. Они не решатся сами — помогите вашему клиенту!

Избегайте:

- ☐ предоставления слишком обширной информации по телефону, когда вы отвечаете на проблемные вопросы. (Вы должны оставить что-то, что будет обсуждаться при встрече.);

- ☐ того, что касается вас непосредственно (например, «Я думаю это или это...», «Я предлагаю...»);
- ☐ «раскладывания вещей по полочкам»;
- ☐ предположений и допущений в чем бы то ни было.

Обязательно:

- ☐ повторяйте слова клиентов (возвращайтесь к уже высказанному ими мнению), когда вы хотите укрепить ситуацию;
- ☐ просите о разъяснении;
- ☐ попросите ваших коллег «поиграть», «прорепетировать» с вами ситуации обсуждения возражений (проблем) клиента;
- ☐ записывайте все возможные возражения и проблемы, с которыми вы столкнетесь, и продумайте различные ответы на них.

Ниже приведено только 25 таких проблемных вопросов и возможных ответов, сгруппированных по категориям. Дополните список вашими собственными примерами.

Покупатель	Наш ответ
«Человек с ДПП отсутствует» «Слишком занят» «Перезвоните»	«Когда он будет?» «Есть ли кто-нибудь еще, кто...?» «Именно поэтому я и звоню, чтобы назначить с ним встречу» «Мне кажется, вопрос был бы решен намного быстрее, если бы я мог встретиться с человеком с ДПП» «Может быть, вы сможете сказать мне...» «Есть ли другой способ...?»
«Это не тот человек»	«С кем нужно разговаривать по этому вопросу?» «Вы в курсе...?»
«Пришлите это по почте (по факсу)»	«Какой аспект вас особенно заинтересовал?» «Вы предпочитаете X или Y?»
«Я уже говорил с ..., и ...» «Я оставила ему сообщение»	«Что они/вы думаете относительно...?»
«Не интересно» «Не используется» «Не видели вашей газеты»	«Это потому, что... или...?»
«Не нуждаемся в настоящем времени»	«Есть вероятность, что ситуация изменится в ближайшие несколько недель/месяцев?»

Покупатель	Наш ответ
«Мы уже пробовали, и это не работало» «У нас уже есть предыдущий отрицательный опыт» «Ваша компания имеет плохую репутацию»	«Как давно?» «Я не знаю, известны ли вам изменения, произведенные нашей компанией...»
«Человек с ДПП глухой/не говорит по-русски»	«Я сделаю предложение в письменном виде. Можете ли вы назвать мне три главных момента, которые могут его заинтересовать?»
«Мы делаем это сами»	«Почему?»
«Нет денег»	«Это потому, что они уже израсходованы, или вы не выделяете деньги на рекламу вообще?»
«Недостаточно конкурентоспособный»	Вы должны уточнить ситуацию. «В отношении чего?» «Вы подразумеваете «слишком дорогой?»»
«Я доволен нынешним положением дел (нынешней системой)»	«Когда вы последний раз сравнивали?»
«Мы вам перезвоним» «Мы будем иметь вас в виду»	«Чтобы уберечь вас от лишнего беспокойства и ненужных трат времени, я перезвоню вам сам в...»
«В настоящее время у нас нет человека, принимающего решения по этому вопросу»	«Кто собирается это делать?» «Кто заботится об этом сейчас?»
«Мы не получили ваше письмо/брошюру»	(Пошлите их снова.) «Возможно, будет лучше обсудить это прямо сейчас по телефону?»
«Можете все рассказать мне (вместо человека с ДПП)»	«Если вы можете сказать мне... (Задайте «невозможный» лестный вопрос!). Если вы можете назвать мне контактное лицо, я смогу быть уверен в правильной передаче информации»
«Только что купили рекламу в другом издании»	«Когда будет следующий раз?» «Чтобы мне подготовиться к следующей возможности, могу я задать вам несколько вопросов?»
«Мы/вы слишком маленькие/большие для...»	«Это потому что... или...?»
«У нас есть список тех изданий, с которыми мы постоянно работаем» «Мы всегда пользуемся одними и теми же рекламоносителями»	«Что мы должны сделать, чтобы попасть в этот список?» «Это потому что... или...?»

Покупатель	Наш ответ
«Сколько это стоит?»	«Сколько вы хотите?» «Какой результат от рекламы вы хотите получить?» «Что именно?»

Имейте ответы на каждую предсказуемую альтернативу.

Ищите причины проблем.

Управление разговором

Возвращайтесь к главному плану.

- ☐ Маловероятно, что беседа будет следовать «по прямой линии» к цели, установленной вами для звонка.
- ☐ Вы должны предвидеть каждую проблему и каждое возражение и, задавая вопросы, возвращать беседу под свой контроль (контролировать ход беседы).
- ☐ Вы должны ожидать «уходов в сторону», но будьте готовы вернуть беседу в необходимое вам русло.
- ☐ Используйте «Вы»
- ☐ Относительно того, о чем клиент говорил, вы можете получить его внимание и затем пробудить интерес. Лучший способ для этого — говорить, например: «Могу я вернуть ВАС к тому, о чем ВЫ только что сказали?» Или «ВЫ упомянули... или ВЫ сказали... — это так?»
- ☐ Используя их имена, вы также фокусируетесь на ИХ высказываниях: «Вы говорите, Василий Николаевич, что...?»
- ☐ Подведите итог и получите подтверждение договоренности.

Не забывайте! Не говорите слишком много относительно товара (услуги) — вы хотите назначить встречу!

Получение обязательств

Завершение разговора (звонка).

- ☐ «Завершение» означает *помощь клиенту в принятии решения и подведение итогов вашего разговора.*
- ☐ Завершайте разговор *настолько быстро, насколько это возможно!*
- ☐ Если вам не удастся завершить разговор — *продолжайте пробовать, пока не получится!*
- ☐ Если вы подвели итоги — *замолчите!*

Сигналы к тому, что необходимо завершить звонок:

- ☐ предложения клиента, подразумевающие, что согласие почти достигнуто;
- ☐ постоянное согласие клиента с тем, что вы говорите;
- ☐ раздражение со стороны клиента;
- ☐ любые специфические вопросы, поднятые клиентом.

Методы для завершения разговора.

- ☐ Поощрите вашего клиента принять незначительное решение по незначительному вопросу.
- ☐ Задайте вопросы и на основе его ответов подведите итог, который послужит причиной для принятия решения.
- ☐ Альтернативный вопрос: например «Лучше утром в понедельник или во вторник в полдень?» или «Вы хотите четыре модуля в выпусках по вторникам или два в каждом номере?»
- ☐ Неожиданный ответ-вопрос, например, клиент говорит: «Сколько стоит?» Вы отвечаете: «Сколько модулей?» или «В какой день недели?»
- ☐ Вопрос с допущением — вы говорите: «Так мы публикуем в обоих выпусках, не так ли?»
- ☐ По ряду причин всегда лучше назначать время встречи без четверти часа, например, 9:45. Это лучше воспринимается, чем время, назначенное в половине или в начале какого-либо часа. Люди предполагают, что вы займете меньшее количество их времени!

Способ завершения разговора номер один!

Вы говорите: «Я уверен, будет намного плодотворней и быстрее, если бы я мог встретиться с вами и показать все, что вас интересует».

Записывайте ваш успех

Планируйте стадии вашего звонка и записывайте ваши действия на каждой стадии.

Определяйте цели звонка.

Записывайте результаты для каждого звонка, чтобы знать соотношение удачных и неудачных звонков.

Играйте в ролевые игры всякий раз, когда будет возможность (для закрепления позитивного опыта его нужно проигрывать в ролевых играх).

Спросите себя: «Если бы я исчез сегодня, мог бы любой узнать, что делать с моими клиентами?»

Приложение 27

КАК ПРЕВРАТИТЬ ПРОБЛЕМУ В ШАНС

Основной успех продажи зависит от того, насколько хорошо вы смогли преподнести продукт клиенту, то есть как вы смогли сделать презентацию. Но прежде, чем что-то предлагать, вы должны выяснить, в чем состоит потребность клиента. Только после этого вы сможете эту потребность удовлетворить.

Таким образом, исследовательский процесс поможет вам определить потребности клиента и найти возможность стать ему полезным. Процесс презентации позволит вам ответить на потребность клиента, показать преимущества вашего предложения и заручиться согласием клиента на дальнейшее сотрудничество.

Всегда следует начинать с установления позитивного контакта. Он держится на «трех китах» — стиль поведения (или отношение), энергия и внешний вид.

Исследовательский процесс представляет собой стратегию постановки правильных вопросов для определения потребности клиента. Какие же это вопросы?

- ☐ обзорный вопрос;
- ☐ уточняющий вопрос;
- ☐ идентификационный вопрос;
- ☐ завершающий вопрос;
- ☐ ориентирующий вопрос.

Несмотря на то что основная задача исследовательского процесса — выявить потребность клиента, многое здесь зависит от того, как вы установите позитивный контакт, особенно с теми клиентами, с которыми встречаетесь в первый раз.

Поэтому необходимо учитывать следующие шаги:

- 1) вступление, теплое приветствие;
- 2) беседа на уместную тему;
- 3) выражение благодарности;
- 4) заявление о возможности решить проблему.

Первый шаг исследовательского процесса — обзор, то есть вопрос или серия вопросов, нацеленных на то, чтобы клиент начал свободно излагать свои мысли о себе, своей компании, своей роли, своей

продукции. В это время следует в полной мере использовать основной коммуникативный навык — слушать.

После того как обзорная часть завершена, клиент начал свободно общаться и излагать свои мысли, мы переходим к этапу уточнения: «Так в чем конкретно состоит ваша проблема (ваши потребности)?»

Уточнение в исследовательском процессе предполагает беседу, в процессе которой клиент определяет свои требования и излагает свое представление об «идеальном» продукте или услуге, который он хотел бы получить.

Идентификация — имеют ли данные потребности возможность удовлетворения в данный момент?

Ориентирующий компонент предлагает новое измерение, новую сферу сотрудничества. Бывают клиенты, у которых и так «все есть». Их надо навести на мысль, что существуют новые горизонты, о которых они даже не предполагали. Ориентирующий вопрос предусматривает новый подход. Например: «Как бы вы отнеслись к тому, чтобы мы рассмотрели возможность совершенно нового направления в нашей совместной работе?»

Завершение. Задача этого этапа исследовательского процесса часто понимается неправильно. Это не возможность заключить сделку, это тот этап, на котором вы просите разрешения перейти к презентации. «У нас есть то, что позволит ощутимо сократить разрыв между желаемым и действительным. Разрешите мне...»

Завершение — это проверка позиции. На этом этапе вам нужно знать:

- ☐ кто участвует в принятии решения;
- ☐ каковы критерии успеха.

Пример.

- Кто кроме вас будет участвовать в принятии решения?
- Помимо цены, какие еще факторы будут учитываться при принятии решения?

Помните, что только искусно применяя навык исследовательского процесса, мы сможем точно установить «разрыв» клиента и только после этого профессионально решить его проблему, поскольку мы будем целиком ее себе представлять.

Приложение 28

КАК ПРИВЛЕЧЬ КЛИЕНТА К ПРИНЯТИЮ РЕШЕНИЯ

Обобщение даст вам возможность закрепить ваши позиции перед завершением сделки.

В случае, если вы замечаете отчетливые сигналы, свидетельствующие о готовности клиента к завершению сделки, данный этап можно пропустить. Однако он необходим, если в процессе презентации вас несколько раз прерывали, клиент отвлекался и т. д.

Обобщение бывает двух типов — расширенное и сокращенное. В *расширенном* обобщении вы еще раз называете проблему, предлагаете решение и суммируете выгоды этого решения. В *сокращенном* обобщении просто просите разрешения перейти к завершению презентации.

Если вы видите сигналы, которые говорят вам о том, что клиент готов к завершению сделки, переходите сразу к завершению презентации. Такими сигналами являются вербальные и невербальные сигналы, свидетельствующие о наличии интереса или готовности.

Очень часто возражения тоже можно рассматривать как положительные сигналы: человек выражает свои сомнения, но хочет, чтобы его убедили.

Обратная связь. Получаем ли мы сигналы в процессе презентации или не получаем таковых, очень важно регулярно проверять обратную связь с клиентом. Его реакция, чувства и ощущения — это наши ориентиры, они показывают нам, в верном ли направлении мы движемся. Обратная связь обрамляет этапы предложения, решения и обобщения и должна проводиться регулярно.

Обратная связь естественным путем выводит человека из роли пассивного наблюдателя и ставит его в положение равного партнера, участвующего в диалоге.

Существует три способа проверить обратную связь: открытый вопрос, закрытый вопрос, пауза. Давайте обсудим каждый из них.

Открытый вопрос — тот, на который нельзя ответить «да» или «нет». Например: «В каком виде эта идея могла бы, по-вашему, быть реализована на вашем предприятии?»

Открытый вопрос содержит в себе меньше риска, поскольку приглашает к диалогу.

Закрытый вопрос — вопрос типа «Пока вас все устраивает?». Такой вопрос предполагает больший риск, поскольку предлагает клиенту сделать выбор: да или нет.

Открытый вопрос удобнее использовать в начале презентации, для вовлечения клиента в процесс. Закрытый вопрос можно использовать ближе к концу презентации, когда позиции уже укреплены и можно рассчитывать на положительный ответ.

Последний способ — *выдержать паузу*. Особенно полезно применять длительную паузу после мощной презентации ХПВ. Две-три секунды молчания позволят клиенту осмыслить услышанное и ответить вам. Если молчание становится натянутым и пауза затягивается, можно задать открытый или закрытый вопрос.

Наконец, последний этап презентации — **завершение**. На этом этапе торговый представитель предлагает клиенту сделать заказ. Если вы успешно выяснили проблему (разрыв) клиента и провели мощную презентацию, самое время предлагать сделать заказ. Главное, помнить о том, что *предлагать должны вы*. Сделка не совершается сама собой, вы должны ее совершить. Но если вы до этого момента работали непрофессионально, то никакие магические фразы не помогут вам на этом этапе получить заказ.

Существует шесть основных типов завершения продажи:

- 1) прямое завершение — задать вопрос напрямую;
- 2) не прямое завершение — утверждение;
- 3) направляющее завершение — консультационное;
- 4) выбор;
- 5) выгода — повторное подчеркивание выгоды;
- 6) обсуждение следующего шага — если решение невозможно принять сейчас, по крайней мере, обговорите следующий шаг и его сроки, не оставляйте это клиенту, тогда вы сможете контролировать этот этап.

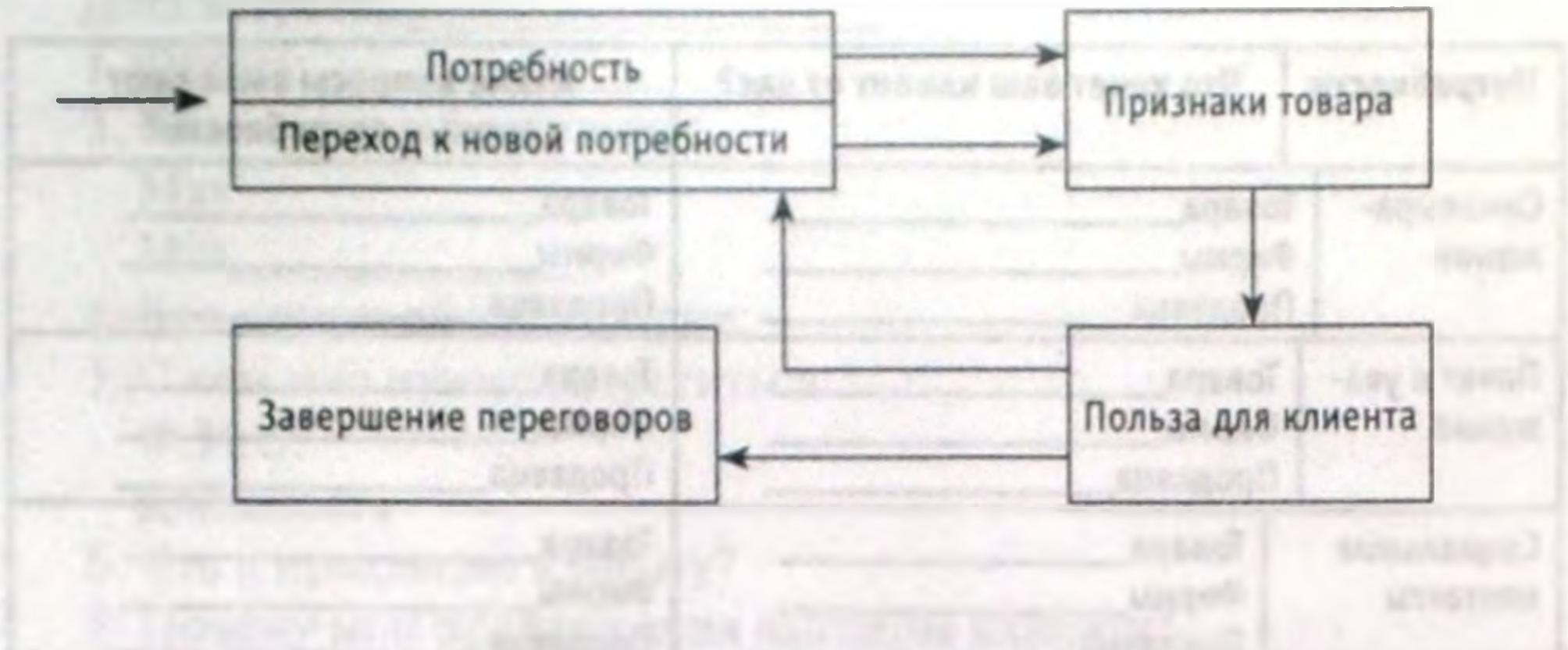
Приложение 29

КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА ТОВАРА

Конкурентные преимущества	Польза для клиента

Приложение 30

КРУГОВОРОТ АРГУМЕНТИРОВАНИЯ



Фразы, помогающие вести переговоры	Конкретное содержание
Вы сказали, что для вас важно, что... _____ _____ _____	Описание потребности или запросов клиента, которые вы выяснили в предварительной беседе
Поэтому мы предлагаем вам... _____ _____ _____	Описание признаков товара
Для вас это означает... _____ _____ _____	Описание пользы, которую клиент может получить, купив у вас именно этот товар
Кроме того вы хотели... _____ _____	Переход к следующему запросу

Приложение 31

ПИРАМИДА ПОТРЕБНОСТЕЙ

ПО А. МАСЛОУ

Потребности	Что хочет ваш клиент от вас?	Какие вопросы выявляют данные потребности?
Самовыражение	Товара _____ Фирмы _____ Продавца _____	Товара _____ Фирмы _____ Продавца _____
Почет и уважение	Товара _____ Фирмы _____ Продавца _____	Товара _____ Фирмы _____ Продавца _____
Социальные контакты	Товара _____ Фирмы _____ Продавца _____	Товара _____ Фирмы _____ Продавца _____
Безопасность	Товара _____ Фирмы _____ Продавца _____	Товара _____ Фирмы _____ Продавца _____
Базовые (для чего товар предназначен?)	Товара _____ Фирмы _____ Продавца _____	Товара _____ Фирмы _____ Продавца _____

Потребность можно удовлетворить только тогда, когда уже удовлетворена потребность более низкого уровня. При этом чем выше находится потребность, тем продолжительнее процесс ее насыщения. Потребность в самовыражении не насыщается в принципе. Чем больше уровней потребностей затрагивает презентация товара, тем выше вероятность его покупки.

Приложение 32

ПЛАНИРОВАНИЕ СЦЕНАРИЯ

Основная идея продажи:

Дата встречи: _____

1. Фирма: _____

3. Планируемый результат:

Max _____

Min _____

4. Что я знаю об этой фирме:

5. С кем мне нужно встретиться:

Ф.И.О.

Должность

6. Что я предлагаю клиенту?

7. Почему мои предложения выгодны клиенту?

8. Кто конкурирует со мной в отношении этой фирмы?

9. Какие основные преимущества по сравнению со мной могут предложить мои конкуренты?

10. Почему клиенту лучше работать со мной, а не с конкурентами?

11. Что клиент потеряет, если откажется от моих предложений?

12. Кто является основными конкурентами моего клиента?

13. Что потеряет мой клиент, если моя фирма будет сотрудничать с его конкурентами?

Приложение 33

ПРЕЗЕНТАЦИЯ ПРОЦЕССА ПРОДАЖИ

Вступление:

- ☐ начало процесса продажи;
- ☐ установление взаимопонимания;
- ☐ создание интереса;
- ☐ адаптирование поведения.

Выясните потребности:

- ☐ спрашивайте;
- ☐ слушайте;
- ☐ подтверждайте.

Рекомендуйте решение:

- ☐ трансформируйте качества в преимущества;
- ☐ покажите, как эти преимущества отвечают потребностям покупателя.

Преодолейте возражения:

- ☐ устраните недопонимание;
- ☐ разъясните несущественность возражения или
- ☐ уравновесьте его преимуществами.

Получите согласие:

- ☐ попросите оформить заказ.

Приложение 34

ПРЕОДОЛЕНИЕ ВОЗРАЖЕНИЙ, СВЯЗАННЫХ С ЗАКЛЮЧЕНИЕМ СДЕЛКИ

Возражение — это утверждение, которое покупатель или клиент выдвигает с целью отказа от предлагаемых продавцом услуг, товаров, цен, условий сделки и т. д.

Торговому представителю не стоит ожидать, что он проведет переговоры, не столкнувшись с возражениями клиента. Когда бы у клиента ни возникло возражение, необходимо дать на него ответ. В противном случае вы не сможете добиться успеха в ваших торговых переговорах.

Перед тем как идти на торговые переговоры, подготовьтесь к возможным возражениям со стороны клиента. Это позволит вам уверенно справиться с ними, если они возникнут, или, предусмотрев их заранее, отнести к возражениям как к части вашего плана. Препевающему торговому агенту прежде чем заключить сделку, как правило, придется преодолеть возражения клиента. Возражение может дать торговому представителю дополнительную информацию о клиенте, что позволит ему достичь большего расположения к себе, если он с пониманием отнесется к нуждам потенциального клиента и затронет интересные для него темы.

Типичные возражения:

- ☐ цена;
- ☐ неудачное время года;
- ☐ скорость обслуживания;
- ☐ нацеленность не на ту аудиторию;
- ☐ неудобства обслуживания;
- ☐ использование услуг конкурентов.

Возражения могут быть разделены на два типа: стандартные и фундаментальные.

Стандартные возражения. Клиент признает, что у него есть потребность в данном товаре/услуге, но он хочет отложить принятие решения. Это возражение может быть обусловлено простой осторожностью. Тогда, возможно, вам следует предоставить больше аргументов в пользу вашего товара или услуги, пока он не пойдет на сделку. Воз-

ражения, связанные с ценой, тоже относятся к стандартным. Очень часто у клиента существует другая причина для отказа или ему нужно больше информации для оправдания цены. Расскажите ему о преимуществах и выгодах товара/услуги, которые соответствуют его потребностям.

Фундаментальные возражения. Покупатель не нуждается в данном товаре/услуге. Он говорит о том, что ни вам, ни вашему конкуренту не удастся сейчас заключить с ним сделку. Сталкиваясь с фундаментальным возражением, вы первым делом должны определить, искреннее оно или нет. Это может быть простым оправданием для избежания принятия решения. Потенциальный клиент может использовать такую тактику, если он смущен, что-то скрывает, боится брать на себя обязательства, не хочет принимать решение или просто избегает прямого отказа.

Как справляться с возражениями?

Существуют различные способы отвечать на возражения клиента. Главная цель при этом — узнать как можно больше о причинах возражений. Это даст вам больше шансов их благополучно преодолеть.

- ☐ Отвечайте на возражение соответствующим прямым утверждением.
- ☐ Отвечайте на возражение вопросом или серией вопросов, чтобы лучше понять его причину (зондирующие вопросы).
- ☐ Обращайтесь к возражению.
- ☐ Позвольте клиенту самому преодолеть свое возражение в ответ на ваш зондирующий вопрос.
- ☐ Покажите «видимое» согласие с клиентом.

Стандартные возражения

Клиент: «Это слишком дорого, поэтому я размещаю рекламу в газете Х, так как их расценки меня устраивают».

Возражения, связанные с ценой, встречаются наиболее часто и являются весьма специфичными. Всегда помните, покупатель ищет лучший способ вложения своих денег. Если он может приобрести этот товар дешевле, он задастся целью сделать это. Таким образом, имея дело с возражениями по поводу цены, вам нужно идти в трех направлениях:

Надежность — исполнение заказа.

Сервис — способы обратной связи.

Имидж — соответствие товару или услуге клиента.

Ваша цель — снизить акцент на цену в сознании клиента.

Торговый представитель (далее ТП): «Да, стоимость рекламы кажется достаточно высокой. Тем не менее размещая рекламу в У, вы знаете, что минимум 10 000 читателей увидят ее, что дает вам большие возможности, чем какие-либо другие виды рекламы. Вы получаете максимальное число читателей, а это как раз то, что вы хотите, не так ли?»

Клиент: «Я вас понимаю. Мне бы действительно хотелось, чтобы мою рекламу увидело как можно больше читателей. А сколько из них станут моими клиентами?»

ТП: «Трудно определить точно. Но могу вам сказать, что процент такой категории читателей составляет...»

Клиент: «Это правда?»

ТП: «Вы знаете, сколько новых клиентов вы приобрели благодаря рекламе в Х?»

Клиент: «Нет. Мы не фиксировали такую информацию» или «Да, мы фиксируем такую информацию, и я могу сказать, что мы увеличили продажу и число наших клиентов на 3% за три месяца благодаря этой рекламе».

ТП: «Дайте У возможность доказать, что количество ваших клиентов возрастет еще больше после рекламы в нашей газете. Я могу гарантировать, что этот процент будет не меньше, но я знаю, что у вас станет больше клиентов. Вы убедитесь сами, что это гораздо более эффективная форма рекламы, так как наши читатели — ваши потенциальные клиенты. Вы ведь хотели бы увеличить количество клиентов, не так ли?»

Клиент: «Да».

ТП: «Так значит, вы согласны попробовать разместить рекламу в У?».

Клиент: «Да».

Видимое согласие — Представление выгод — Согласие

Поняв причину, вы сможете представить выгоды товара или услуги, которые важны для клиента.

Фундаментальные возражения. В отличие от стандартных возражений, в этом случае клиент не видит необходимости в вашем товаре или услуге. Например:

Клиент: «Спасибо за ваше предложение, но меня абсолютно не интересует какая бы то ни было реклама».

Для начала вы должны определить, действительно ли так обстоит дело, или клиент просто хочет скрыть за этим возражением настоящую причину. Задайте вопрос, начинающийся словами «А что, если...». Этот вопрос направлен на получение позитивного результата, который тесно связан с непосредственным интересом клиента.

ТП: «Г-н покупатель, что, если я могу гарантировать вам увеличение объема продаж после рекламы в нашей газете, были бы вы тогда заинтересованы в сотрудничестве?»

На этом этапе, если клиент говорит «нет», то пришло время завершить переговоры, поблагодарив клиента и оставив за собой «дверь открытой» для будущего возможного сотрудничества.

ТП: «Что ж, благодарю за то, что уделили мне время. Возможно ли, что ситуация изменится в будущем? В таком случае, пожалуйста, свяжитесь со мной, если вам понадобится любая информация. Вы не будете против, если я позвоню вам, скажем, осенью?»

Напротив, когда клиент отвечает:

Клиент: «Мм, возможно, я бы об этом подумал».

Это ваш ключ к преодолению возражений, так же как в случае со стандартными.

Согласие — Представление выгод — Согласие

Сконцентрируйтесь на том, что вы можете сделать, разговаривайте позитивно.

Приложение 35

ПРИЕМЫ ПОСТАНОВКИ ВОПРОСОВ

Вопросы — это чрезвычайно важный прием ведения продажи. Вопросы должны иметь структуру и задаваться вовремя. Слишком много вопросов, которые не дают клиенту возможности ответить, могут отрицательно сказаться на завершении сделки. Точно так же постановка вопросов, которые не имеют отношения к данному клиенту, могут только раздражать и нарушать ход продажи. И наоборот, задавая грамотные вопросы в нужный момент, торговый представитель сумеет продемонстрировать:

- ☐ профессионализм;
- ☐ уважение к клиенту и его времени;
- ☐ хорошие организаторские способности.

Существует несколько типов вопросов, каждый из которых используется в соответствующей ситуации. Понимание различий между этими группами вопросов, а также того, где, когда и как их использовать, является весьма важной частью процесса продажи.

1. Общие/открытые вопросы. «Расскажите, пожалуйста, что для вас является наиболее важным, когда вы видите свою рекламу?»

Клиенту предлагается широкий выбор ответов. С помощью таких вопросов клиентов часто спрашивают об их мнении. Они задаются для того, чтобы заставить клиента говорить, вовлечь его в процесс общения. Общие вопросы дают продавцу определенные преимущества, особенно на начальной стадии переговоров. Они заставляют клиента открыто говорить о своих страхах, потребностях, интересах, чувствах, открыто выражать свое мнение. Поэтому такие вопросы эффективны и в случаях, когда вы пытаетесь справиться с возражениями клиента, для выявления проблем, которые, возможно, уже существуют.

2. Зондирующие вопросы. «Что вам нравится в рекламе, которую вы размещаете в специализированном журнале по профилю вашей компании?»

Как видно из самого названия, такие вопросы используются для того, чтобы получить более подробную информацию или конкретный ответ. Эти вопросы вызывают покупателя на обратную связь; перефразируя ответ покупателя, продавец тем самым позволяет ему еще

раз обдумать свою позицию и даже изменить ее. Зондирующие вопросы также помогают продавцу при анализе полученной информации определить наилучший способ рекламирования выгодных сторон товара. Они особенно полезны, когда вы пытаетесь справиться с возражениями клиента.

3. Специфичные вопросы. «Если я правильно понял, вас может заинтересовать реклама в X, поскольку газета нацелена на ваших потенциальных клиентов?»

Конкретные вопросы требуют конкретных ответов. Они дают продавцу возможность контролировать разговор, ограничивая круг ответов клиента. Наиболее выгодные моменты использования специфичных вопросов — на завершающих стадиях торговых переговоров, так как они подталкивают клиента к принятию решения, показывая уровень его готовности к заключению сделки, а также дают возможность торговому агенту еще раз подтвердить пункты достигнутого соглашения.

4. Завершающие вопросы. «Согласились бы вы дать рекламу в нашей газете, если бы мы смогли включить ее уже в следующий номер?»

Завершающие вопросы используются для того, чтобы помочь клиенту прийти к определенному решению и сказать «да» или «нет». Потенциальный клиент может расценить их как давление, если они слишком прямолинейные. Поэтому завершающие вопросы должны задаваться в позитивной форме и всегда ко времени.

Закрытые вопросы, если они используются корректно, являются эффективным орудием для торгового представителя, однако они могут вызвать эффект перекрестного допроса, заставляя клиента чувствовать себя стесненным, особенно когда заданы в категоричной форме или в неподходящее время.

Приложение 36

ПРИМЕРЫ ОТВЕТОВ НА ОТГОВОРКИ

Почти все отговорки кроме своего содержания имеют еще и эмоциональный подтекст.

Отговорка	Нейтрализация и понимание	Нейтральные открытые вопросы
Не вижу никаких различий между вами и другими фирмами	Нейтрализация. Действительно, могут возникнуть затруднения в выборе при таком количестве внешне одинаковых фирм Понимание. Я понимаю ваше желание разобраться в специфике нашей фирмы	Чем именно вам кажутся похожими фирмы данного профиля? Из чего вы исходите, сравнивая фирмы между собой?
Ваш конкурент лучше	Важное замечание	Что убедило вас в этом? На основании каких критериев вы обычно судите о поставщиках? Что именно вы сравнивали?
Переход на вашу продукцию потребует больших затрат времени	Я вполне понимаю ваше желание экономить время. Спасибо, что вы коснулись этого сложного вопроса	Какую помощь я мог бы попробовать вам оказать? Что именно вы имеете в виду? Как я могу вам в этом помочь?
У вашего конкурента лучше сервис	Это действительно очень важный момент	Каким требованиям должен соответствовать «хороший» сервис?
Я уже 10 лет покупаю у X	Это мне хорошо известно, и поэтому я заговорил с вами об этом	Какая дополнительная информация вам необходима, чтобы вы согласились испытать наш продукт?
Я вполне доволен прежними поставщиками	Вы затронули очень важную тему	Что для вас наиболее важно в отношении ваших поставщиков? При каких условиях вы могли бы согласиться закупать у нас?
Этот продукт мне неизвестен	Именно поэтому я у вас	Когда у вас сможет сложиться достаточно полное представление об этом продукте? Какая информация необходима вам для этого?

Приложение 37

РАБОТА С ОТГОВОРКАМИ

Правила работы с отговорками:

1. Необходимо серьезно относиться к каждой отговорке.
2. Отговорки сигнализируют о заинтересованности клиента.
3. Обычно у каждой отговорки есть свои психологические причины.
4. Тотчас же и напрямик противоречить отговорке клиента — значит обидеть его.
5. Бессмысленно пытаться игнорировать отговорки клиента. Лучший способ реагирования на отговорки — частичное согласие (в первую очередь со считаваемой психологической причиной!) и контрвопрос.

Нейтрализующие формулировки при ответе на отговорки:

- ☐ Жаль, что у вас сложилось такое впечатление.
- ☐ Именно поэтому нам необходимо поговорить.
- ☐ Верно подмечено.
- ☐ Спасибо, Николай Петрович, что вы затронули эту тему.
- ☐ Это очень интересно.
- ☐ Это бы и мне не понравилось.
- ☐ Мне искренне жаль, что с вами это случилось.

Примеры фраз, выражающих ваше понимание:

- ☐ Я очень хорошо понимаю, что...
- ☐ Я знаю, что...
- ☐ Мне понятно, что...
- ☐ Вполне логично, что...
- ☐ Мне нетрудно войти в ваше положение, ведь...
- ☐ Меня не удивляет, что...
- ☐ Я разделяю ваши чувства, когда...
- ☐ Я согласен с тем, что...
- ☐ Мне легко представить, что вы...

Нейтральные открытые вопросы:

- ☐ Что вы думаете о моем предложении?
- ☐ Что бы вы могли сказать по этому поводу?

- ☐ Какого мнения придерживаются ваши коллеги?
- ☐ Как вы обычно решали эти проблемы раньше?
- ☐ Что именно вы имели в виду?
- ☐ Что убедило вас в этом?
- ☐ Что конкретно случилось тогда...?

Приложение 38

САМОПРЕЗЕНТАЦИЯ

Самопрезентация — это управление впечатлением, которое инициатор производит на целевую персону, с целью поддержания или усиления своего влияния на нее.

- ☐ Проведение позитивных высказываний о себе, своих чувствах, мыслях, намерениях («Похвальба»).
- ☐ Демонстрация своей привлекательности (вызывающая доверие внешность в том числе).
- ☐ Проведение позитивных высказываний о целевой персоне («лесть»).
- ☐ Подражание целевой персоне («тонкая лесть», цитирование).
- ☐ Одолжение (оказание любезности, услуги, помощи при затруднении).
- ☐ Запугивание (предупреждение об упущенных возможностях, демонстрация силы с угрозой неблагоприятного воздействия на целевую персону).
- ☐ Примероносительство (ссылка на авторитеты — людей, являющихся примерами и образцами для целевой персоны).
- ☐ Самопродвижение:
 - 1) реальная демонстрация своих возможностей;
 - 2) предъявление сертификатов, дипломов, официальных отзывов, патентов, печатных работ, изделий и т. д.;
 - 3) предъявление графиков, расчетов, схем;
 - 4) раскрытие своих личных целей;
 - 5) формулирование своих запросов и условий.
- ☐ Мольба (подчеркивание собственной зависимости для пробуждения в целевой персоне чувства социальной ответственности за слабого, снисходительного или покровительственного отношения к нему). Использование соответствующих интонаций, пауз, взгляда, жестов.

Приложение 39

СПИСОК ЭМОЦИЙ

- ☐ Радость;
- ☐ удивление;
- ☐ страх;
- ☐ пренебрежение;
- ☐ обида;
- ☐ досада;
- ☐ высокомерие;
- ☐ умиление;
- ☐ разочарование;
- ☐ гнев;
- ☐ раздражение;
- ☐ усталость;
- ☐ печаль;
- ☐ тревожность;
- ☐ злость;
- ☐ нетерпеливость;
- ☐ презрение;
- ☐ ужас;
- ☐ равнодушие.

Приложение 40

СТРУКТУРА ПЕРЕГОВОРОВ

1. Вступить в контакт.

Цель — завоевать доверие и обеспечить открытость клиента.

2. Получить информацию о потребностях и возможностях.

Цель — создать надежное основание для последующей аргументации.

Получить подтверждение, что вы правильно поняли потребности клиента. Цель — зафиксировать ответственность клиента за свои слова.

3. Аргументировать услугу через пользу для клиента.

Цель — оказать влияние на его решение о приобретении ваших услуг.

Достичь согласия клиента на покупку.

4. Выход из контакта.

Цель — договоренность о продолжении сотрудничества.

Приложение 41

СУТЬ ПРОЦЕССА ПРОДАЖИ

Суть процесса продажи — это умение продавца помочь клиентам разобраться в своих потребностях и удовлетворить их через принятие решения в пользу предлагаемого продукта.

Профессиональная торговая деятельность состоит из двух основных компонентов:

- 1) определение потребностей клиента (уточнить и расширить потребности). Результат этого — совместное понимание клиента и продавца о потребностях, являющихся основой для покупки;
- 2) удовлетворение потребностей клиента (презентация продукта, выделение его преимуществ, опровержение возражений). Цель — убеждение клиента в том, что он удовлетворил бы свои потребности при помощи товара/услуги, предлагаемого ему продавцом.

Качество процесса продажи определяется степенью удовлетворенности клиента. Основное правило для достижения этого — продать клиенту только то, в чем он нуждается.

Роль продавца — это ожидаемая от продавца манера поведения, ограниченная конкретными нормами. Продавец выполняет в процессе продажи следующие роли:

Представитель. Общаясь с потенциальным клиентом, продавец представляет свою фирму, своих коллег, предлагаемые товары/услуги. Оценка, которую покупатель дает продавцу, легко распространяется на всю фирму. Предпочтение клиента при выборе часто распространяется на товар/услугу, представленный тем продавцом, который вызывает у клиента большую симпатию.

Консультант. Продавец должен действовать как любой консультант, не делающий поспешных выводов о том, в чем клиент мог бы нуждаться. Перед тем как рекомендовать (предложить) товар/услугу, он должен выяснить потребности и требования клиента. Для этого он внимательно слушает и задает вопросы в консультативном стиле.

Убеждающий. Клиента часто отпугивает продавец, который оказывает сильное давление, убеждая принять решение о покупке. Вместо этого необходимо помочь клиенту принять решение, осторожно

направляя его и завоевывая его доверие. Клиенту необходимо показать в сравнении, что предлагаемый продавцом продукт обладает рядом нужных клиенту качеств. Лучше всего рассказывать о тех преимуществах и выгоде, которые клиент получит, сделав эту покупку.

Итог процесса продажи — удовлетворенный клиент. Такой клиент выгоден по следующим причинам:

- ☐ только удовлетворенный клиент сделает повторную покупку;
- ☐ он обязательно поделится своими положительными впечатлениями со своими знакомыми;
- ☐ он в меньшей степени попадает под влияние рекламы и активной продажи конкурентов;
- ☐ он лоялен к вашему предприятию и вашим продуктам (товарам/услугам).

Приложение 42

ТЕХНИКИ РЕГУЛИРОВАНИЯ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО НАПРЯЖЕНИЯ

Техники повышения эмоционального напряжения	Техники снятия эмоционального напряжения
1. Перебивание. 2. Игнорирование эмоционального состояния — своего и партнера. 3. Подчеркивание различий между собой и партнером. Преуменьшение вклада партнера в общее дело и преувеличение своего. 4. Демонстрация незаинтересованности в проблеме партнера. 5. Принижение партнера. Негативная оценка его личности. 6. Оттягивание момента признания своей неправоты или ее отрицание. 7. Поиск виновных и обвинение партнера. 8. Переход на личности. 9. Резкое убыстрение темпа речи. 10. Избегание пространственной близости с партнером. 11. Несогласие, когда в глубине души согласен	1. Предоставление возможности выговориться. 2. Вербализация эмоционального состояния — своего и партнера 3. Подчеркивание общности с партнером (сходство интересов, мнений, единство целей). 4. Проявление интереса к проблеме партнера. 5. Подчеркивание значимости партнера, его мнения в ваших глазах. 6. В случае вашей неправоты — немедленное ее признание. 7. Предложение конкретного выхода из сложившейся ситуации. 8. Обращение к фактам. 9. Спокойный, уверенный темп речи. 10. Поддержание оптимальной дистанции. 11. Техника согласия. 12. Использование юмора и парадоксальных ситуаций

Приложение 43

УПРАВЛЕНИЕ ГОЛОСОМ

В деловом телефонном разговоре ваша главная задача — расположить к себе собеседника, в особенности если это потенциальный партнер. Важнейший инструмент для достижения этой цели — ваш голос. Не только ваши слова, но и тон, малейшие нюансы вашего голоса могут повлиять на ответную реакцию собеседника.

Даже незнакомый человек сможет более или менее правильно оценить ваш характер по голосу: если вы уравновешенны, ваш голос звучит полно, непринужденно, значит, вы ясно мыслите, тверды в своих убеждениях. И наоборот, если ваш голос звучит угнетенно, подавленно, значит, вы не уверены в себе.

Звучание вашего голоса зависит от следующих факторов, каждым из которых можно и нужно управлять.

1. Громкость (слабый — сильный).
2. Темп речи (быстрый — медленный).
3. Ритм речи (равномерный — прерывистый).
4. Диапазон голоса (широкий — узкий).
5. Дикция (отчетливая — неразборчивая).
6. Тембр (раскатистый, хриплый, скрипучий, визгливый и т. п.).
7. Модуляции высоты голоса (плавные — резкие).
8. Выразительность («улыбается» — «не улыбается»).

Несколько практических советов

Говорите отчетливо, не торопясь и не громко; тональность речи должна быть от средней до низкой. Особенно четко произносите числа, фамилии, незнакомые собеседнику названия фирм. В особо ответственных случаях пользуйтесь «спеллингом» — произношением имен и названий по буквам.

Умение держать паузу — порой незаменимое тактическое средство ведения переговоров. Какая-нибудь секунда молчания может быть красноречивее десятка слов. Паузы помогают собраться с мыслями, дают возможность овладеть собой при неожиданных поворотах разговора, подобрать нужное слово.

*По материалам книги: Г. Першин, А. Альбов, В. Левтов
«Разговор с иностранным партнером»*

Приложение 44

УПРАЖНЕНИЕ

«КОНФЛИКТНЫЙ СОБЕСЕДНИК»

1. *«Нет, нет! Ни о какой предоплате и речи быть не может. Стоит вам получить мои денежки — и поминай как звали».*

- а) *«Но это полностью исключено...»*
- б) *«Но для нас это наиболее удобная форма...»*
- в) *«Почти все наши клиенты покупают с предоплатой...»*
- г) *«Вы опасаетесь, что мы нарушим наши договорные обязательства?»*

2. *«Вам, видимо, больше нечего делать, кроме как выдумывать новые правила и предписания, чтобы потом было за что к людям придира-
ться!»*

- а) *«Весьма сожалею, но все эти предписания не я выдумывал и...»*
- б) *«Мне, слава богу, других дел хватает...»*
- в) *«Вы недовольны тем, что мы сообщили вам о новых формальностях только сейчас?»*
- г) *«Мы только четко следуем последним требованиям нашего законодательства».*

3. *«Своей скупостью вы загоняете клиентов в лапы конкурентов!»*

- а) *«От меня это действительно никак не зависит...»*
- б) *«Если вы даете своим клиентам столь щедрые обещания, то мне нечего вам сказать...»*
- в) *«Я понимаю, что вы сейчас находитесь в очень сложной ситуации...»*
- г) *«Что стало бы с нами, если мы делали исключение для каждого клиента?»*

4. *«А почему вы обращаетесь с этим ко мне? Почему бы вам не побеседовать с Игорем Николаевичем? У меня совсем нет времени!»*

- а) *Если бы у Игоря Николаевича было время, я не стал бы вас беспокоить.*
- б) *Потому что как человек вы лучше, Михаил Владимирович!*

- в) Понимаю, у вас сейчас напряженный период...
- г) Но будьте так любезны, это займет всего пару минут...

5. *«Ваши проблемы меня вообще не интересуют! Мне нужны мои деньги, и как можно скорее!»*

- а) «Я очень хорошо понимаю, что вы раздражены тем, что...»
- б) «Я только что объяснял вам...»
- в) «Очень сожалею, но в данный момент ничем не могу вам помочь...»
- г) «Я бы давно с удовольствием перевел бы вам деньги, но в этом банке опять...»

6. *«Вы спрашиваете меня об одном и том же! Об этом я и говорил вот уже битых четверть часа!»*

- а) «Вы тоже все время ходите вокруг да около!»
- б) «Тогда ответьте же четко и ясно “да” или “нет”, и дело с концом!»
- в) «Ну четверть часа, это вы уже слишком...»
- г) «Если я вас правильно понял, мои вопросы уже начинают вас немного раздражать...»

7. *«С фирмой «Н» вы были гораздо более обходительны!»*

- а) «Вы ожидали от нас более выгодных условий?»
- б) «Кто вам это сказал?»
- в) «Ну там была совсем другая ситуация...»
- г) «Я не совсем правильно понял, что вы хотели этим сказать...»

8. *«Ваша идея, конечно, звучит заманчиво...»*

- а) «Отлично, тогда мы поручаем это вам!»
- б) «Остались ли у вас какие-то сомнения...?»
- в) «Это не просто звучит заманчиво, это и на самом деле заманчиво!»
- г) «Итак, можно подвести итог».

9. *«Итак, вы уже пятый, кому мне приходится повторять мою историю, благо, я уже выучил ее наизусть...»*

- а) «Так в чем же дело?»
- б) «Но я тоже ничего не могу...»
- в) «Кто дал вам мой телефон?»

- г) «Я сам знаю, как это надоедает несколько раз начинать все с самого начала...»

10. «Вы говорите, два счета еще не оплачены? Не может быть, я недавно проверял!»

- а) «Видимо, вам надо серьезно разобраться с вашей бухгалтерией!»
б) «Может быть, вы ошибаетесь?»
в) «Вы считаете, что я зря беспокою вас, ведь вы уверены, что все деньги переведены вовремя?»
г) «Я только что получил эту информацию из нашей бухгалтерии!»

11. «Честно говоря, я не вижу больше почти никаких возможностей...»

- а) «И что нам теперь делать?»
б) «Ну уж если вы больше ничего не знаете...»
в) «Вы полагаете, что какая-то надежда все-таки есть?»
г) «Тогда придется забыть все наши мечты о дополнительной прибыли».

12. «Это не ваше дело! И вообще непонятно, как такая достойная организация, как ваша, могла взять такого коммерческого представителя, как вы!»

- а) «Мы проходили конкурсный отбор, и мою кандидатуру одобрил сам президент!»
б) «А вот это уже, извините, не ваше дело».
в) «Я рад, что вам нравится наша организация. Может быть, продолжим разговор?»
г) «Если я вас правильно понял, представитель нашей фирмы должен вести себя иначе. А с каким представителем вам было бы приятнее работать?»

13. «Я больше не могу обслуживать этого типа! Он покупает на тысячу, а хлопот с ним — на миллион!»

- а) «Клиент есть клиент! Работать надо, а не жаловаться!»
б) «Вы раздражены тем, что клиент требует слишком много вашего внимания».
в) «Может, вам и зарплату получать надоело?»
г) «Да, в первый год работы меня тоже злили такие типы».

14. «Послушайте, мне нужно получить товар сегодня до обеда! Иначе шеф отправит в Швецию другого!»

- а) «Это совершенно невозможно! Что же теперь делать?»
- б) «Вполне понимаю, что шеф давит на вас изо всех сил...»
- в) «Вы же понимаете, что такое таможня...»
- г) «Колдовать я тоже не умею!»

15. «Скажите-ка мне, кто вам вчера назначил это время?»

- а) «Ваш секретарь Наталья Викторовна, кто же еще!»
- б) «Разве время виновато в том, что вы все еще не приняли решение?»
- в) «Что-нибудь не так?»
- г) «Я согласовывал это время с...»

Приложение 45

УСПЕШНОСТЬ ОБЩЕНИЯ

Успешность общения определяется:

- ☐ на 55% позой, жестами и мимикой собеседников;
- ☐ на 38% — тоном и другими характеристиками голоса;
- ☐ на 7% — информативностью.

Телефонный разговор — это ваша визитная карточка и визитная карточка фирмы, которую вы представляете.

Хорошо подготовленный разговор заменяет четыре деловых письма.

Во время телефонного общения мы не видим друг друга, не можем изменить дистанцию между нами, установить зрительный контакт. Все, чем мы располагаем, это голос собеседника и собственный голос, а также речь, словарный запас и так далее.

Если вы произведете плохое впечатление, вы можете потерять не только этого клиента. Общаясь с другими людьми, он передаст им свое негативное представление о вас.

Многие считают, что вести беседу по телефону труднее, чем разговаривать лицом к лицу. В некотором смысле они правы, потому что у телефонного разговора есть свои недостатки:

- ☐ отсутствие визуального контакта;
- ☐ невозможность демонстрации товара;
- ☐ незнание, в какой ситуации находится собеседник.

Но есть и преимущества:

- ☐ вы подготовлены к звонку, у вас есть план и заранее готовы вопросы, которые вы собираетесь задать;
- ☐ вы отдохнули, находитесь в удобном положении и подходящей обстановке;
- ☐ у вас нужное настроение;
- ☐ вы не можете произвести внешне неблагоприятное впечатление (из-за лица и одежды).

ЛИТЕРАТУРА

1. *Абрамова Г. С.* Введение в практическую психологию. М.: Международная педагогическая академия, 1994.
2. *Атватер И. Я* Вас слушаю... Советы руководителю, как правильно слушать собеседника. М., 1988.
3. *Бахтин М. М.* Эстетика словесного творчества. М., 1985.
4. *Беттджер Ф.* Вчера неудачник — сегодня преуспевающий коммерсант / Пер. с англ. Саратов: Приволжское кн. Изд-во: Хозрасчет; РИО, 1993.
5. *Большаков В. Ю.* Психотренинг: Социодинамика. Упражнения. Игры. СПб.: Социально-психологический центр, 1996.
6. *Бородкин Ф. М., Коряк Н. М.* Внимание: конфликт. Новосибирск: Наука, 1983.
7. *Вачков И. В.* Введение в тренинговые технологии. Психологическое сопровождение выбора профессии / Под ред. Л. М. Митиной. М.: Московский психолого-социальный институт; Флинта, 1998.
8. *Вачков И. В.* Психологический тренинг как средство развития профессионального самосознания педагогов // Школа здоровья. 1995. № 3.
9. *Вачков И. В.* Основные виды тренинговых групп в западной практической психологии. Деп. в ИТОП РАО. № 20—96. М., 1996.
10. *Горелов И. Н.* Невербальные компоненты коммуникации. М., 1980.
11. *Гришина Н. В.* К вопросу о предрасположенности к конфликтному поведению (на примере изучения членов трудовых коллективов) // Психологические состояния. Экспериментальная и прикладная психология. Вып. 10. Л., 1981.
12. *Деркач А. А., Ситников А. П.* Формирование и развитие профессионального мастерства руководящих кадров: социально-психологический тренинг и прикладные психотехнологии. Вып. 1—2. М.: Луч, 1993.
13. *Емельянов Ю. Н.* Активное социально-психологическое обучение. Л.: Изд-во ЛГУ, 1985.
14. *Зарайский Д. А.* Управление чужим поведением. Технология личного психологического влияния. Дубна: Издательский центр «Феникс», 1997.
15. *Захаров В. П.* Практические рекомендации по ведению групп социально-психологического тренинга: методические указания. Л.: Изд-во ЛГТУ, 1990.
16. *Захаров В. П., Хрящева Н. Ю.* Социально-психологический тренинг. Учебное пособие. Л.: Изд-во ЛГУ, 1989.

17. Игры — обучение, тренинг, досуг... / Под ред. В. В. Петрусинского. М.: Новая школа, 1994.
18. Изард К. Эмоции человека. М., 1980.
19. Козлов Н. И. Лучшие психологические игры и упражнения. Екатеринбург: Изд. АРД ЛТД, 1997.
20. Колшанский Г. В. Паралингвистика. М., 1974.
21. Коротаева Е. В. Игровые модули общения: учебные материалы к тренингу. Екатеринбург, 1995.
22. Коротаева Е. В. Хочу, могу, умею! Обучение, погруженное в общение. М.: КСП; Ин-т психологии РАН, 1997.
23. Кричевский Р. Л., Дубовская Е. М. Психология малой группы: теоретические и прикладные аспекты. М.: Изд-во МГУ, 1991.
24. Крыжоновская А. М. Психология развития: учебное пособие. М.: Психолог, 1997.
25. Лабунская В. А. Невербальное поведение (социально-перцептивный подход). Ростов-на-Дону, 1986.
26. Лунева О. В., Хорошилова Е. А. Психология делового общения: Учебное пособие. М., 1987.
27. Лупьян Я. А. Барьеры общения, конфликты, стресс. Минск, 1986.
28. Макаров Ю. В., Исаков В. В. Тренинг как объект психологического анализа. СПб., 1996.
29. Макшанов С. И. Психология тренинга. СПб., 1997.
30. Марасанов Г. И. Методы моделирования и анализа ситуаций в социально-психологическом тренинге. Киров, 1995.
31. Мелибруда Е. Я — ты — мы. Психологические возможности улучшения общения. М., 1986.
32. Миккин Х. Цели, процессы и методы видеотренинга руководителей // Человек, общение и живая среда. Таллин, 1986.
33. Миккин Х. Два языка психологической подготовки руководителей // Методы в деле повышения квалификации. Таллин, 1986.
34. Миртов Ю. Н., Крымов А. А. Как стать рекламным агентом. Руководство для начинающих и практикующих рекламных агентов. М.: Триволта, 1995.
35. Мицич П. Как проводить деловые беседы. М., 1983.
36. О'Коннор Д., Приор Р. Успешные продажи вместе с НЛП. СПб.: КультИнформ Пресс, 1998.
37. Петровская А. А. Компетентность в общении. Социально-психологический тренинг. М.: Изд-во МГУ, 1989.
38. Петрусинский В. В. Игры, обучение, тренинг, досуг. М., 1995.
39. Полозова Т. М. Межличностный конфликт в группе (теоретические принципы и опыт экспериментального исследования) / Автореферат канд. дис. М., 1980.
40. Проблема речевого воздействия на аудиторию в зарубежной социально психологической литературе / Под ред. Ю. А. Асеева, Б. М. Фирсова. Л., 1973.

41. Прутченков А. С. Трудное восхождение к себе. Методические разработки и сценарии занятий социально-психологических тренингов. М.: Российское педагогическое агентство, 1995.
42. Психогимнастика в тренинге / Под ред. Н. Ю. Хряшевой. СПб.: Речь, 2005.
43. Самоукина Н. В. Игры, в которые играют... Дубна, 1996.
44. Самоукина Н. В. Игры в школе и дома: психотехнические упражнения и коррекционные программы. М.: Новая школа, 1995.
45. Сидоренко Е. В. Мотивационный тренинг. СПб.: Речь, 2000.
46. Сидоренко Е. В. Психодраматический и недирективный подходы в групповой работе. СПб.: Речь, 2002.
47. Сидоренко Е. В. Тренинг коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии. СПб.: Речь, 2002.
48. Сидоренко Е. В. Терапия и тренинг по Альфреду Адлеру. СПб.: Речь, 2000.
49. Сильва Х., Бернд Э. Искусство торговли по методу Сильва: Пер. с англ. Минск: ООО «Попури», 1996.
50. Ситников А. П. Акмеологический тренинг: Теория. Методика. Психотехнологии. М.: Технологическая школа бизнеса, 1996.
51. Солтицкая Т. А. Тренинг продаж: Учеб. пособие. СПб.: Изд-во СПбГУ, 2001.
52. Тарасов В. К. Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров. Л.: Машиностроение, 1989.
53. Филонов Л. Б. Психологические аспекты установления контактов между людьми (методика контактного взаимодействия) // Экология малого города. Пушино, 1982.
54. Хараш А. У. Руководитель, его личность и деятельность. (Штрихи к психологическому портрету.) М., 1981.
55. Хисрих Р. Д., Джексон Р. В. Торговля и менеджмент продаж / Пер. с англ. М.: Информационно-издательский дом «Филинь», 1996.
56. Ходаков А. И. Психология успешных продаж. СПб.: Питер, 2001.
57. Хопкинс Т. Искусство торговать. СПб.: Литера, 1996.
58. Хопкинс Т. Как стать мастером продаж. М.: ФАИР-ПРЕСС, 2001.
59. Цуконова Е. В. Психологические трудности межличностного общения. Киев, 1985.
60. Шандезон Ж., Лансестр А. Методы продажи. М.: АО Издательская группа «Прогресс»; «Универс», 1993.
61. Барышева А. В. Как продать слона, или 51 прием заключения сделки. 3-е изд. М.: УРАО, 2001.

Василий Григорьевич Пузиков

ТЕХНОЛОГИЯ ТРЕНИНГА ПРОДАЖ

Главный редактор *И. Авидон*

Заведующая редакцией *О. Гончукова*

Технический редактор *О. Колесниченко*

Художественный редактор *П. Борозенец*

Корректор *Н. Жукова*

Директор *Л. Янковский*

Подписано в печать 21.07.2008.

Формат 60×88¹/₁₆. Печ. л. 16

Тираж 4000 экз. Заказ № **06. 34**

ООО «Издательство «Речь»»

199178, Санкт-Петербург, а/я 96, Издательство «Речь»,

тел. (812) 323-76-70, 323-90-63

sales@rech.spb.ru

Интернет-магазин: www.rech.spb.ru

Представительство в Москве:

(495) 502-67-07, rech@online.ru

За пределами России вы можете заказать наши книги
в Интернет-магазине www.internatura.ru

Отпечатано с готовых диапозитивов
в ООО «Северо-Западный печатный двор»
г. Гатчина, ул. Железнодорожная, 456



**САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ ПСИХОЛОГИИ

ТРЕНИНГ ЛИЧНОСТНОГО РОСТА — ИЗМЕНЕНИЕ ЖИЗНЕННОГО СЦЕНАРИЯ

Программа рассчитана на практикующих тренеров, а также психологов, студентов старших курсов, которым интересен тренинг личностного роста. Первую ступень тренинга могут проходить люди без психологического образования с целью личностного роста.

Сценарий вашей жизни уже написан вами

Вы начали писать его, едва родившись, а к четырем годам определили основные моменты его содержания.

К семи годам вы внесли в сценарий все существенные детали, а с семи до двенадцати занимались его совершенствованием, добавляя в некоторые места отдельные положения. В юношеском возрасте вы усовершенствовали ваш сценарий, придав ему реальные черты.

Как и в любой истории, ваш сценарий жизни имеет начало, середину и конец. В нем присутствуют герои, героини, злодеи и второстепенные персонажи, так же как и основная тема, и отдельные сюжетные линии. Сценарий жизни может быть комичным или трагичным, восхитительным или скучным, вдохновляющим или позорным.

Сейчас, будучи взрослыми, начало нашего сценария находится вне пределов досягаемости нашей сознательной памяти. Возможно, вплоть до настоящего времени вы не осознавали, что сами написали сценарии вашей жизни. Поэтому без осознания этого факта вы будете просто проживать ваш сценарий, который вы написали много лет назад. Этот сценарий является сценарием вашей жизни. И как любой сценарий, ваш сценарий можно переписать.

И. Стьюарт, В. Джоинс

Вашему вниманию предлагается программа тренинга личностного роста в парадигме транзактного анализа.

Выдается сертификат факультета психологии СПбГУ

Ведущий:

Василий Григорьевич Пузиков

канд. психол. наук, доцент кафедры социальной адаптации и психологической коррекции личности факультета психологии СПбГУ, тренер, автор книги «Технология ведения тренинга».

Цель программы: методическая подготовка тренеров для ведения тренингов личностного роста.

В программе (90 часов):

1 ступень (3 дня — 30 часов)

Тренинг личностного роста

В программе: теория жизненного сценария; аспекты, влияющие на написание неудачного жизненного сценария. Типы сценариев — сценарий победителя, сценарий проигравшего, средний сценарий. Осознание собственного жизненного сценария, технологии и техники изменения жизненного сценария. Переписывание сценария вашей жизни.

Групповая и индивидуальная работа, медитации.

2 ступень (3 дня — 30 часов)

Методические аспекты работы группы транзактного анализа

В программе: позиция тренера; ознакомление с практическими и теоретическими аспектами работы в рамках транзактного анализа; механизмы и техники коррекционной работы в транзактном анализе.

3 ступень (3 дня — 30 часов)

Практикум для участников тренинга

В программе: участники группы получают возможность попробовать себя в роли тренера, ведущего группу, т. е. самостоятельное создание тренинговых программ, проведение тренинговых упражнений, моделирование собственного стиля ведения группы. Работа в режиме супервизии.

Справки по регистрации и организационным вопросам:

199034 Санкт-Петербург, набережная Макарова, 6.

Санкт-Петербургский государственный университет
факультет психологии (каб. 221а)

КУРСЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ,

СЕМИНАРЫ, ТРЕНИНГИ

Тел./факс: (812) 327-4614

Сайт: <http://www.psy.pu.ru>

e-mail: training@psy.pu.ru

МЕТОДИЧЕСКИЕ ТРЕНИНГИ

- 1 ступень. Методический тренинг-семинар по технологии ведения социально-психологического тренинга.
- 2 ступень. Методический тренинг-семинар по технологии ведения тренинга продаж.
- 3 ступень. Методический тренинг-семинар по технологии ведения тренинга управления персоналом.

Предназначены для профессиональных психологов, бизнес-тренеров, студентов старших курсов психологических факультетов, менеджеров по управлению персоналом.

БИЗНЕС-ТРЕНИНГИ

- Эффективное взаимодействие.
- Тренинг продаж.
- Тренинг по управлению персоналом.
- Формирование команды.

По вопросам заказа тренингов
обращаться по адресу e-mail:
was11@mail.ru



Василий Григорьевич Пузиков — кандидат психологических наук, активно практикующий тренер, преподаватель факультета психологии Санкт-Петербургского государственного университета. Имеет большой опыт консультационной и тренинговой работы.

WAS11@mail.ru

- Методика и принципы ведения тренинга продаж.
- Основные стадии и решаемые в их рамках проблемы.
- Анализ типичных ошибок продавцов и приемы их устранения.
- Упражнения и раздаточный материал для тренинга продаж.
- Телефонные продажи.
- Трудные клиенты и трудные ситуации.
- Продажи на чужой территории.

«Можно сколько угодно говорить, что продавец — тоже человек, но различие между продавцом и покупателем очень существенное. Оно заключается в том, что продавец, в отличие от покупателя, — это человек, который находится на работе. И большинство покупателей относятся к ситуации общения с продавцом, как к неравной.

...Все игры в тренинге продаж должны быть ориентированы на изменение у продавцов установок на профессию продавца, на взаимодействие с покупателем».

ISBN 5-9268-0567-8



9 785926 805670