

НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и переработка:

1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...
  2. Диссертации и научные работы
  3. Школьные задания
- Онлайн-консультации  
Любая тематика, в том числе ТЕХНИКА  
Приглашаем авторов

**Игорь Добротворский**

# **ПРАКТИКА ПРОДАЖ**

**Справочное пособие  
по всем ситуациям в сбыте**

**Примеры и упражнения**

**Вопросы для определения  
профессионального уровня**

2006 г.  
МОСКВА

ББК  
УДК  
Д

Синтез и соединение лучших идей,  
методов и приемов продажи

Д – Добротворский И.Л.; автор-составитель. Практика продаж.  
М. 2006

Собрав, изучив и обобщив информацию о лучших методах и конкретных приемах, благодаря которым профессионалы коммерции достигают вершин успеха в торговле с любым партнером, автор открывает широкому кругу читателей возможность овладеть самыми передовыми стратегиями сбыта продукции.

Но его МЕТОД ЕСТЕСТВЕННЫХ ПРОДАЖ выходит за границы торговых операций. Он показывает, что люди, по-настоящему добившиеся успеха, умеют продавать свои цели, идеи и убеждения лучше, чем все остальные. Именно поэтому они и достигают успеха. В книге используется практический опыт сотрудничества с крупными российскими фирмами.

Книга может быть полезна всем, занятым в сфере бизнеса и организации продаж – менеджерам, торговым представителям, консультантам, продавцам, специалистам по подготовке персонала, руководителям компаний, а также всем тем, кто хотел бы развить в себе умения и навыки, помогающие эффективному ведению деловых переговоров.

Полный справочник  
высокоэффективного  
продавца-профессионала

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельца авторских прав. Охраняется законом об авторском праве.

© Добротворский И.Л. Текст, оригинал-макет 2006 г.

ISBN

*Коротко об авторе*

---

## КОРОТКО ОБ АВТОРЕ

Игорь Добротворский – бизнес-тренер, эксперт по продажам, маркетингу и управлению, создатель Интернет-проекта Coachtraining.ru, основатель Института коучинга и тренинга (г. Москва).

В 80-х годах прошел курс обучения у основателя гуманистической психологии Карла Роджерса (США). Далее обучался психотехнологиям личностного и профессионального развития у Дэвида Ниннона (США), современным методам коммуникации и менеджмента – у Дэнниса Перси (Канада), прикладным методикам – у Мэрилин Аткинсон (Канада) и др.

С 1991 года занимается проведением семинаров, тренингов, разработкой тренинговых программ и персональным консультированием. Создатель уникальных психологических программ: «Психология управленческих решений», «Аксиомы развития личности руководителя», а также VIP-программы «Харизма, уверенность, власть».

Академик А.А. Леонтьев назвал Игоря Добротворского «профессионалом практической психологии» в научном журнале Академии Педагогических Наук «Вопросы психологии» № 2 за 1996 год.

Он автор популярного учебника для учащихся ВУЗов «Менеджмент: эффективные технологии» Полный курс основ менеджмента для студентов. В качестве учебника книга была утверждена Министерством образования РФ.

С 2000 года Игорь Добротворский приглашен читать авторский курс лекций по психологии личности в Центральной лекторий Политехнического музея (г. Москва).

Неоднократно участвовал в программах телеканалов «RTVI» (г. Нью-Йорк, США), «Ethnic Channel» (г. Торонто, Канада), в передачах I телеканала «Город женщин» (г. Москва), III телеканала «Синий троллейбус» (г. Москва) и мн. др.

В 1995 и 2005 годах проходил две 6-месячные стажировки в международных центрах коучинга, тренинга при “University of New-York” (г. Нью-Йорк, США) и “University of Toronto” (г. Торонто, Канада).

**Специализация** – проведение авторских тренингов «Эффективные методы продаж», «Эффективные методы продаж дорого», «Как устранять возражения», «Управление отделом продаж», «Искусство телефонных продаж», «Харизма», «Инструменты Руководства» и др.

## КНИГИ ИГОРЯ ДОБРОТВОРСКОГО:

- кн. 1 "Как стать преуспевающей личностью"  
кн. 2. "Как стать зарабатывающей личностью"  
кн. 3. "Как стать здоровым"  
– под одной обложкой "Как найти себя и начать жить " Воронеж, 1993.
- "Технологии успеха " Москва, 1996.
  - "Золотые правила ежедневной жизни " Москва, 1997.
  - "1001 путь к успеху" Москва, 2000, 2001, 2002, 2003.
  - "Новейшие психотехнологии" Москва, 2002, 2006.
  - учебник "Менеджмент" Москва, 2002.
  - пособие "Самоменеджмент" Москва, 2003.
  - "Искусство войны в бизнесе" Москва, 2003.
  - "Тренинг профессиональных продаж" Москва, 2003.
  - "Величайший шанс в мире" Москва, 2003.
  - "Как и чему обучать дистрибьюторов" Москва, 2003.
  - "Как мотивировать дистрибьюторов" Москва, 2003.
  - "Где и как искать клиентов" Москва, 2003.
  - "Как провести эффективную беседу " Москва, 2003.
  - "Как провести эффективную презентацию" Москва, 2003.
  - "Как строить эффективные структуры" Москва, 2003.
  - "Новые технологии победы" Москва, 2003.
  - "Школа совершенствования" Москва, 2003.
  - "Как стать лидером" Харьков, 2004, 2005.
  - "Харизма: Власть и влияние личности" Москва, 2006.
  - "Постройте ваше будущее" Москва, 2006.
  - "Как стать первоклассным руководителем" Москва, 2006.
  - "Как взять жизнь в свои руки" Москва, 2006.
  - "Как стать преуспевающим человеком", Ростов-на-Дону, 2006.
  - "Как относиться к себе и к людям" Ростов-на-Дону, 2006.
  - "Самоучитель психологического мастерства" Ростов-на-Дону, 2006.
  - "100 тайн самых богатых и знаменитых" Москва, 2006.
  - "Технологии успеха для учащихся" Москва, 2006.
  - "Практика продаж" Москва, 2006.
  - "Продажи на 100%" Москва, 2006.
  - "Переговоры на 100%" Москва, 2006.
  - "Общение на 100 %" Москва, 2006.

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Вам предлагается уникальный практический курс профессиональных продаж. Содержание, язык изложения и стиль книги отражают сегодняшнюю специфику корпоративных бизнес-тренингов по технологиям продаж. В книге самым тщательным образом отобрано то, что сейчас реально работает в мире продаж. Свыше 250 рекомендаций, советов и примеров помогут вам запомнить, систематизировать и сфокусировать свое внимание на наиболее важных моментах.

Менеджер, продавец, торговый представитель, консультант, руководитель ... – каждый сможет найти в этой книге то, что сделает его более профессиональным, а значит и более успешным. Для этого книга поможет выработать особое зрение, иногда позволяющее увидеть возможности для своего успеха там, где до вас их никто не видел.

Процесс производства товара заканчивается тогда, когда этот товар куплен. Свой вклад в совершение продажи вносят маркетологи, менеджмент и техники личных продаж. И как у всякого производственного процесса, у продажи есть свои стандарты, эталоны и нормы, обеспечивающие ее успешность на каждом из этапов.

В предлагаемой книге систематизированы «золотые стандарты» наиболее эффективных техник и методов продаж, применяемых во всем мире. Их использование существенно повышает КПД продавцов и позволяет достичь в продажах максимальных результатов при минимальной затрате усилий.

Чем отличается профессионал от непрофессионала? Знанием мелочей. Непрофессионал обычно упускает их из виду, а профессионал их не только заметит, но и обратит себе на пользу, использует для заключения сделки. Различия между средним менеджером, владеющим 8-10 приемами работы с клиентом и профессионалом своего дела, имеющим в арсенале более 30 приемов, могут быть достаточно разительны.

Любой профессионал всегда и во все времена пользовался уважением окружающих. Значит, чтобы добиться уважения и поднять самооценку нужно стать мастером своего дела, специалистом экстра-класса. Как же это можно осуществить?

На эту тему сейчас издано достаточно много стоящей отечественной и зарубежной литературы. Новая книга известного психолога, сертифицированного специалиста международного класса, консультанта по вопросам управления Игоря Добротворского – из их числа.

Это не глобальное исследование экономиста-теоретика. Это размышления практического психолога, постоянно ведущего тренинги **«Искусные приемы активных продаж»**, **«Управление продажами»**, **«Успешные продажи страховых услуг»**, **«Особенности продажи туристических услуг»**, **«Продаем недвижимость»** ..., много на своем веку повидавшего и имеющего не только специальные знания, но и определенный жизненный опыт.

В этой книге все рекомендации направлены на достижение одной цели – как стать успешным продавцом? Как продавать больше и лучше? И как разобраться с тем, что мешает этому? Эта книга целиком практическая, своего рода справочник, которым вы сможете пользоваться в самых разных ситуациях. В книге используется авторский практический опыт сотрудничества с крупными российскими компаниями. Все примеры, иллюстрирующие общие закономерности общения с клиентом, взяты из реальной жизни. В своих рассуждениях автор отвечает на те многочисленные вопросы, которые наиболее часто задают работники сферы сбыта в процессе обучения на семинарах и тренингах по искусству продаж.

Неприятности у российских студентов, решивших изучить бизнес-несовершенство, начинаются с того, что девяносто процентов более или менее толковой литературы, посвященной этой проблеме, имеет иностранных авторов. Как известно, иностранцы по-русски не понимают. И здесь к работе подключаются переводчики, которые очень часто неплохо разбираются в том, какой словарь лучше, а какой хуже. И даже в том, где запятая нужна, а где нет. Но, к сожалению, как правило, совсем не понимают, что такое бизнес, не в смысле «дело, которое идет», а в смысле как оно, это самое дело, идет, у кого идет, как часто и с какими последствиями.

В результате такого вот произвола мы получаем чудесные учебники, которые учат нас чему угодно, но только не тому, как этот странный бизнес делать. Я знаю, что многие бизнесмены, и не только начинающие, очень часто задаются одним и тем же вопросом: почему в книге все красиво и гладко, а в жизни все наоборот: тебя слушают внимательно, а потом с такими добрыми глазами начинают диктовать маршрут, который часто лежит по направлению к горе, у которой первая буква икс, а остальные две — имя какого-то корейского геолога, не то Ой, не то Ай, не то Уй, но ходить-то туда никто не ходил, а бизнес развивать надо.

*Предисловие*

---

\* \* \* \* \*

Автор приносит искреннюю благодарность известным бизнес-тренерам Брайану Трейси, Зигу Зиглару, Энтони Роббинсу, Сергею Ребрику, Николаю Рысеву и многим-многим другим.

## **Часть I**

# **СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН РАБОТЫ**



### *Стратегический план работы*

---

Еще не один человек не родился на свет, будущим профессиональным преступником, точно так же, как святым, гением или знаменитостью. О первооткрывателе новых земель Джеймсе Куке можно прочесть следующее: «Лишенный какого бы то ни было школьного образования, Кук приобрел обширные знания по навигации, картографии и астрономии в течение зимних месяцев, когда парусник, перевозящий уголь, на котором он в течение восьми лет дослужился от юнги до помощника рулевого, стоял в порту. В 1755 г. он поступил в королевскую Навигационную школу и показал чудеса храбрости в многочисленных летних плаваниях (1758-1767 г.г.) на борту судна «Пемброк» у побережий Ньюфаундленда и Лабрадора...»

Кук добился этого в некотором роде «без подготовки» в тех неблагоприятных условиях. Поэтому здесь приведен этот пример. Как вы считаете: знал ли Джеймс Кук, будучи молодым человеком, чего он хотел? Смог ли он научиться всем необходимым для мореплавателя умениям и навыкам? (А если один человек смог, значит вы тоже сможете).

Можете ли вы про себя сказать:

*«Я знаю, чего я хочу! Или нет?»*

Спрашиваете ли вы себя иногда:

*«Чего же я собственно хочу?»*

Сказали ли вы себе когда-нибудь или хотя бы только подумали:

*«Я знаю, чего я хочу! Мне еще надо научиться...»?*

Многие люди совсем не думают о том, как их воспринимают окружающие. Они не придают особого значения своей репутации, своему имени, тому, что о них говорят. Они исполняют свою работу сообразно каким-то своим представлениям. Одному в работе важен только заработок, другому рабочая неделя кажется слишком длинной, а третий ждет – не дождется выхода на пенсию.

Личный стратегический план работы – важнейшее условие достижения поставленной цели. Благодаря этому методу вы можете прийти до места назначения от любой точки, где бы вы ни находились. Личное стратегическое планирование радикально влияет на ваше развитие во всех сферах жизни.

Джек Уэли, генеральный директор компании «Дженерал электрик» часто повторял: «Если не возьмешь свой шанс своими руками, то это обязательно сделает кто-то другой». Посвятив достаточно много времени подробному обдумыванию и планированию всего, что вы собираетесь сделать, вы значительно увеличите вероятность достиже-

ния таких прибылей и заработков, какие вы себе наметили. Похоже, что умение планировать – самый важный навык, который вы можете развить, чтобы убедиться в своих силах и способностях по достижению максимального успеха.

В 1953 году проводилось анкетирование среди выпускников Йельского университета (США), где опрашиваемым предлагали ответить на следующие вопросы: «Есть ли у вас собственные, ясно выраженные и сформулированные цели, которых вы хотите достичь в жизни?» и «Есть ли у вас подробный план, как вы хотите их достичь после окончания университета?» Результаты этой анкеты были поразительны. Только 3 % выпускников имели точно выраженные и сформулированные вместе с планом действий жизненные цели, которые собирались реализовать по окончании учебного заведения. Правда, 13 % анкетированных стремились к определенным целям, но ни разу их четко не сформулировали. Остальные 84 % не имели никаких других целей, кроме окончания учебы и приятного отдыха во время приближающихся каникул. Спустя двадцать лет, то есть в 1973 году, участникам анкеты был задан вопрос об их имущественном состоянии на сегодняшний день.

После анализа результатов обеих анкет оказалось, что те 3 % анкетированных, то есть те, кто двадцать лет назад перед выпуском из университета имел ясно сформулированные и изложенные на бумаге жизненные цели и четкий план действий, владели большим состоянием, чем оставшиеся 97 %, вместе взятые. Единственной общей чертой тех выпускников, которые достигли успеха, было то, что они поставили перед собой конкретные цели.

Некоторые из них окончили учебу со слабыми оценками, некоторые с хорошими. Работали в разных сферах. Кто-то переехал, кто-то остался жить на том же месте. Однако общей характерной чертой преуспевающих выпускников Йеля была решительная устремленность на достижение поставленных перед собой целей.

В течение долгих лет бесед с лучшими продавцами Москвы я убедился, что их объединяет нечто общее, а именно то, что все они имеют ясно выраженные и изложенные на бумаге цели, к которым стремятся. Они нашли время и составили план своей будущей жизни. Каждый из них на собственном опыте убедился, какое важное значение имеет четкий стратегический план. Со временем каждый из них достиг в торговых делах цели, которую перед собой поставил. Основой успеха каждого из этих замечательных продавцов были результа-

### *Стратегический план работы*

---

ты размышлений о своей личной жизни и профессиональном будущем, а также тщательно проработанный и подробно записанный план работы вплоть до достижения поставленной цели.

Какие же ценности вы исповедуете? Какова ваша жизненная позиция? Каковы правила вашей жизни? Что лежит в основе ваших убеждений? Какие качества из тех, которые вам нравятся у других, вы хотели бы развить в себе? Чего вы не приемлете? Когда вы способны на самопожертвование? За что вы могли бы пострадать или пожертвовать жизнью?

Немногие люди задают себе эти чрезвычайно важные вопросы, но эта небольшая горстка — самые важные и влиятельные лица в нашем обществе.

Когда несколько лет назад я занялся определением своей собственной шкалы ценностей, я составил список, в котором оказалось 163 качества, которые я стремлюсь иметь. Кажется, я выписал все возможные качественные определения положительного свойства, которые относились бы к личности и характеру человека. Все они показались мне важными, и я хотел их все каким-то образом осуществить в своей жизни.

Но тогда я встал лицом к лицу с действительностью. Я заметил, что мне уже трудно развивать некоторые новые качества или пытаться изменить поведение хотя бы в чем-нибудь одном. Написал новый список. Пошел на компромисс и оставил в нем только несколько ценностей. Когда наконец я установил пять основных, то мог уже начинать работу над собой и в результате достиг определенного прогресса в развитии своего характера.

## **Ваша иерархия ценностей**

Вы должны поступить таким же образом. Запишите пять качеств, которые для вас являются самыми важными в жизни. Распределите их согласно иерархии. Что стоит на первом месте? Что на втором, на третьем, и т. д.?

Как вы можете узнать, каковы на сегодняшний день ваши ценности? Это очень просто. Понаблюдайте за своим поведением, прежде всего за своими действиями в критических ситуациях. Ценности, которые важны для вас на самом деле, проявляются в действии. Важно не то, что вы говорите, или желаете себе, или что собираетесь сде-

лать, а только то, что вы делаете. Если хотите узнать, каков мир ваших ценностей, проанализируйте то, что вы делали в последнее время, и обратите внимание, какие решения вы принимали каждый раз, когда у вас была возможность выбора. Принятые вами решения и последующие за ними действия покажут вам и окружающим, что является для вас наибольшей ценностью, что для вас важнее всего.

Ваша шкала ценностей определяет ваш характер. Если вы выбрали такие ценности, как честность, любовь, храбрость, искренность, совершенство или ответственность, и согласуете с ними свои поступки, то скоро и на самом деле вы станете лучшим человеком. Это ваши ценности воспитывают качества вашей личности.

Что на самом деле значит характер? Характер — это умение жить в согласии с позитивными ценностями. Человек с ущербным характером наделяет высокой ценностью кратковременные выгоды либо не признает вообще никаких ценностей. Ваше к этому отношение, ваш взгляд на эти вещи и есть настоящая мера вашего характера и личности, определяющая вашу жизненную позицию.

Какое место в вашей жизни занимает конкретная ценность, вы можете установить наблюдая, сколько времени вы посвящаете данному предмету, сколько на него тратите денег или эмоций. Множество людей высказываются в пользу возвышенных, благородных ценностей до того момента, пока не окажутся прижатыми к стенке и не будут вынуждены совершить конкретный выбор. Если ваш выбор за высшими ценностями, то это может вам стоить дорого, и даже очень. Когда вы выбираете низшие ценности, то платите за это меньше, по крайней мере в материальном смысле, не обязательно в чувствах. Но всегда, когда вы делаете выбор, это показывает вам, что для вас на самом деле важнее.

Допустим, ценностью для вас является максимальная эффективность.

В таком случае ваше определение будет звучать так: «Максимальная эффективность означает, что во всем, что я делаю, я ставлю себе высокую планку. В каждой ситуации стараюсь делать все наилучшим образом, как только смогу. Стараюсь и далее совершенствовать свою работу, свою личную жизнь, свои отношения с окружающими. Я отдаю себе отчет, что максимальный результат требует усилий всей жизни и ежедневного труда над тем, чтобы становиться все лучше и лучше».

### *Стратегический план работы*

---

С таким определением у вас есть ясный принцип, по которому вы организуете свои действия. Вы установили определенный стандарт, с помощью которого можете изменять свое поведение. Вы создали определенные рамки, внутри которых совершаете выбор. Вы обладаете меркой, с помощью которой можете оценивать свои поступки и которую можете время от времени примерять на себя. Вы точно обозначили цель, к которой стремитесь и вокруг которой организуете свою работу.

То же касается и других ценностей. Если для вас главной ценностью является семья, то определите свой выбор следующим образом: «Потребности моей семьи для меня важнее всего остального. Когда мне приходится выбирать между счастьем, здоровьем и благополучием одного из членов моей семьи или какой-нибудь другой ценностью, на первое место я всегда ставлю семью». С такой точкой зрения вам будет легко делать выбор. Ваша семья на первом месте. Пока ее потребности все еще полностью не удовлетворены, вы не позволяете расходовать энергию на другие, менее важные дела. Четкая картина иерархии собственных ценностей важна потому, что дает вам возможность взять под контроль формирование своего характера. Когда ценности и цели, ваша внутренняя и внешняя жизнь в совершенстве гармоничны между собой, тогда вы достигнете прекрасного самочувствия. Вы научитесь уважать самого себя. Возрастет ваше чувство собственного достоинства. В тот момент, когда вы достигнете абсолютной гармонии между своими ценностями и целями (представьте себе руку в облегающей перчатке), вы почувствуете себя сильным, счастливым, здоровым и абсолютно гармоничным. Внутри вас проснется лев, который победит всякий страх перед необходимостью выбора, и поэтому вы всегда будете принимать правильные решения. Когда вы будете жить в согласии с самыми важными для вас ценностями, вся ваша жизнь станет прекраснее.

## **Идеал**

Все фирмы, достигшие успеха, имеют идеал, к которому стремятся. Такой идеал есть и у каждого хорошего продавца. Как президенту собственной фирмы, ответственному за свою жизнь и карьеру, вам нужны два отличных друг от друга идеала, которые взаимно дополняют и усиливают друг друга. Письменная формулировка своего жиз-

ненного идеала — логическое следствие установления иерархии ценностей. Он станет вашим личностным кредо, определит ваше будущее и послужит вам указателем для всех ваших действий. Ваш личный идеал — это описание личности, которая вам соответствует и какой вы стремитесь быть. В описании профессионального идеала вы определяете, как вы хотите выглядеть в глазах ваших клиентов.

**Пример описания личностного идеала.** *«Судя по всему, я — человек замечательный. Для всех важных для меня людей, для моей семьи и других я сердечный, доброжелательный, внимательный, искренний и незлопамятный. Я прекрасный, преданный друг, известный своей щедростью, отзывчивостью, пониманием и терпеливостью. Я мыслю позитивно, полон энтузиазма, я счастлив и жизнелюбив. Все люди, с которыми я знаком, любят, уважают меня и восхищаются мной».*

**Пример описания профессионального идеала.** *«Судя по всему, я отличный профессиональный продавец. Я знаю все о товарах, которые предлагаю, знаю сферу своих обязанностей, прекрасно знаком с делами моих клиентов. Я всегда хорошо подготовлен к разговору с клиентом. У меня хороший характер, я общителен, дисциплинирован, положителен. Я сердечный, дружелюбный человек, который заботится о своих покупателях, и контакты со мной приносят удовольствие».*

Таким образом, вы определяете, каким вы хотите выглядеть в глазах своих покупателей, как вы хотите, чтобы о вас говорили и как представляли третьим лицам. Как президент собственной торговой фирмы вы имеете в своем распоряжении сформулированный профессиональный идеал, являющийся совокупностью всех необходимых положительных качеств. Это поможет вам правильно действовать во всех ваших профессиональных начинаниях.

Свой идеал сформулируйте в настоящем времени, как если бы вы уже были той личностью, о которой пишете. Всегда используйте позитивные формулировки, а не негативные. Описывайте качества, которые вы хотели бы развивать, а не недостатки, которые хотите преодолеть. Всегда и всё говорите от своего лица. Начинайте со слов: «я», «я смогу», «я достигну».

### *Стратегический план работы*

---

Подсознание воспримет ваш идеал как руководство к действию только тогда, когда описание будет дано в настоящем времени, как позитивные и личные указания к действию. Фраза «Я замечательный продавец» — прекрасный пример соответствующей предпосылки. После каждого разговора с клиентом читайте описание идеала и спрашивайте себя, в какой степени ваше поведение соответствует качествам личности, которой вы мечтаете стать. Как лучший продавец всегда сравнивайте результаты, достигнутые в деле торговли, с самыми лучшими результатами и старайтесь их постоянно улучшать. Старайтесь быть все лучше и лучше. Ежедневно всевозможными способами сознательно работайте над тем, чтобы приблизиться к своему избранному идеалу.

Например, вашей целью будет в течение года, а может и раньше, развить способность вести переговоры с клиентами таким образом, чтобы соответствовать описанному вами идеалу. Клиенты, конечно, не знают, каков ваш идеал, но, выражая свое мнение о вас, будут употреблять те же выражения. Так будет потому, что вы станете относиться к клиентам так, как вы это описали в идеальном примере.

Когда вы уже определили и изложили на бумаге свой идеал, вы должны постоянно перечитывать написанное, упражняться, корректировать и регулярно совершенствовать указанные качества. Можете добавить что-нибудь новое или же уточнить уже сформулированные черты.

В результате они станут вашим жизненным кредо, вашей философией и кодексом поведения при любых контактах с людьми. Вы можете ежедневно оценивать свое поведение и сравнивать его с идеалом.

Со временем вы обнаружите кое-что интересное. Когда вы сравните описание идеала со своими поступками, то увидите, что почти подсознательно приходят соответствующие слова, а выбранные формулировки описывают ваше поведение таким образом, что вы постепенно приближаетесь к своему идеалу. Со временем окружающие тоже заметят в вас перемены. Тогда вы поймете, что вам удалось изменить свой характер и свою личность соответственно своему идеалу. Таким образом, вы станете кузнецом своего счастья.

Для ваших личных взглядов, ценностей и идеалов очень важны следующие слова: будьте хороши для самого себя! Всю жизнь вы работали, чтобы стать тем, кто вы есть сегодня. Если вы такой же, как и все обычные люди, то вы не совершенны. Но осталось еще много

---

*Стратегический план работы*

времени для совершенствования. У вас есть множество возможностей для изменения характера и личности, если вы только захотите стать тем самым совершенным человеком, которым мечтаете быть. Однако перемена личности не наступит сама по себе и не произойдет за одну ночь. Будьте терпеливы!

Причиной, по которой люди во время выполнения своих задач развиваются и становятся все лучше — это уверенность в том, что они стремятся к достижению своих целей и исполнению желаний. Они не ждут перемен немедленно. Даже когда успех не приходит сразу, не отчаиваются, а работают дальше. И вы должны поступать так же.

Если у вас есть ясное представление о личности, которой вы хотите стать, если вы знаете, на какую жизнь и на какую карьеру можете рассчитывать, сделайте первый шаг! Ежедневно анализируйте свое поведение и сравнивайте его с идеалом. Думайте о разных возможностях совершенствования тех качеств, которыми вы хотите украсить свою личность. Всегда помните, что только ваше поведение по отношению к другим дает настоящее представление о вашей личности. Если вы будете сохранять должное терпение, то в определенный момент станете таким, как выбранный вами идеал.



## **Часть II**

# **НОВАЯ МОДЕЛЬ ПРОДАЖИ**

Что значит «продавать»? Продажа — это процесс, во время которого вы должны убедить вашего собеседника в том, что ваш товар имеет для него большую ценность, чем та цена, которую он должен за него заплатить. Наше общество потребления основано на принципах свободного выбора и общей пользы. Каждый из участников сделки готов прийти к согласию тогда, когда будет убежден, что в ее результате дела его пойдут лучше, чем прежде. На рынке покупатель, во всяком случае, может выбирать: во-первых, купить тот или иной продукт или услугу, во-вторых, купить этот же продукт или услугу у кого-нибудь другого и, в-третьих, принять решение вообще ничего не покупать или приобрести что-нибудь совсем другое.

Чтобы покупатель захотел купить ваши товары или услуги, он должен быть убежден не только в том, что приобретает самые лучшие товары и самые лучшие услуги, но также и в том, что он не мог вложить свои деньги лучшим образом. Ваша задача как продавца — доказать покупателю, что так и есть на самом деле, и убедить его согласиться на ваше предложение.

## **Современный покупатель более профессионален**

В профессиональной торговле со времен второй мировой войны произошли крупные изменения. Стало очевидно, что методы продажи — это только ответ на ожидания покупателей. Когда-то покупатель был относительно легким партнером и почти не имел никакой информации о возможности выбора. Для такого покупателя у продавца была тщательно продуманная типовая презентация товара, полная оптимизма и рассчитанная на перелом сопротивления покупателя и доведение до подписания контракта за любую цену.

Но покупателей пятидесятых и покупателей наших дней разделяет глубокая пропасть. Сегодня клиент намного умнее и проинформирован лучше, чем когда-либо. Весь процесс продажи сегодня гораздо сложнее, чем прежде. Раньше продавец только раз встречался с клиентом, а тот решал, покупать или нет товар или услугу. Продавцы пользовались моделью AIDA (от англ. *attention, interest, desire, action* — внимание, интерес, ожидание, действие) концентрировались на различных методах заключения сделки. После подписания контракта

### *Новая модель продажи*

---

они чаще всего не должны были уже больше встречаться со своим клиентом.

Сегодня ситуация полностью изменилась. Зачастую мы должны многократно проводить переговоры (в среднем от пяти до шести раз), чтобы дело дошло до завершающего этапа сделки. В одной фирме работает много разных людей, которые имеют влияние или от которых зависит решение о совершении покупки. Иногда большая часть процесса заключения сделки происходит во время нашего отсутствия. Часто мы вообще не встречаем того, кто в конечном итоге принимает решение о совершении сделки и подписывает чек. И нередко бывает так, что в последнюю минуту, из-за непредвиденных обстоятельств, сделка срывается.

## **Современную конкуренцию труднее преодолеть**

Несмотря на то что конкуренция существовала всегда, в наши дни конкурентов значительно больше и бороться с ними гораздо труднее, чем когда-либо еще. Сегодня мы должны конкурировать не только с ценами, качеством, сервисом, профессиональной подготовкой, способами финансирования и продавцами подобной группы товаров или услуг, но также и с продавцами из других сфер, которые как и мы, рассчитывают на кошелек покупателя. Наши конкуренты имеют ту же мотивацию, что и мы: трудности рынка, снижение количества продаж и все более критичные покупатели. Возможно, ваши конкуренты начали свой бизнес раньше, больше и дольше вас работают и, наконец, пытаются всеми доступными средствами держать клиента подальше от вас.

Целью вашей деятельности должно быть завоевание клиента и работа с ним. Ваша обязанность — найти клиента и удержать его. Каждая фирма должна постоянно менять свои товары, обслуживание, внедрять новинки, чтобы удовлетворить постоянно изменяющийся вкус требовательных, хорошо проинформированных о наличии конкурентов покупателей. Продавец также должен постоянно совершенствовать свои профессиональные навыки.

## **Метод установления контакта**

Хочу представить вам метод продажи, благодаря которому вы сможете победить не только свою собственную боязнь отказа и страх покупателя перед разочарованием, но и развеять опасения клиента, связанные с принятием решения о покупке.

Чтобы понять, почему так эффективна новая модель продажи, следует проанализировать старую.

### **Старая модель - внимание, желание покупки, презентация, заключение договора**

Согласно старой модели, процесс продажи делится на четыре этапа, что в графическом виде образует пирамиду, состоящую из четырех частей.

#### **Этап 1: возбуждение интереса**

Первый этап, вершина пирамиды, составляет 10% всего процесса продажи. На этой стадии намечается первый контакт с клиентом, цель которого — вызвать интерес к товару. Обычно продавец представлял полезные качества предлагаемого товара и задавал вопросы, которые должны были возбудить интерес у клиента.

В старой модели подразумевалось, что продавцы по мере возможности достигали цели визита без особых усилий. Они не тратили времени даром и не морочили клиенту голову долгими разговорами.



Старая модель продажи

## **Этап 2: классификация покупателя**

Второй этап старой модели (20%) был посвящен классификации покупателя. Он состоял в том, чтобы перед презентацией проверить, располагает ли покупатель денежными средствами, достаточными для приобретения товара. Нас учили: «Не тратьте времени на клиентов, которые не в состоянии доказать, что им хватает наличных».

Поэтому тогда мы задавали такие вопросы: «Уважаемый покупатель, если я представлю вам самые лучшие товары и услуги, будете ли вы в состоянии еще и подписать контракт?» Такое действие, тоже называемое классификацией, должно было гарантировать, что после презентации товара покупатель вдруг не скажет: «Мне очень жаль, но я не могу себе этого позволить» или «Чтобы принять решение, я должен поговорить с господином Н.».

## **Этап 3: презентация товара**

Третий этап по старой модели составлял 30% всего процесса продажи. Целью презентации было представление особенностей товара или услуг и пользы, на которую может рассчитывать покупатель. Часто продавцам говорили, что они должны быть мудрыми, хитрыми и так манипулировать клиентом, чтобы сломить его сопротивление и склонить к заключению сделки. Их учили говорить громко или не спеша, соответствующим образом использовать «язык тела» и задавать наводящие вопросы, требующие от клиента конкретных ответов.

## **Этап 4: заключение сделки**

Четвертым этапом по старой модели было заключение сделки (40% от всего процесса продажи). На эту тему написано множество книг, статей, проведено бесчисленное количество семинаров, где главной целью было представить методы, благодаря которым удалось бы склонить сомневающегося и неуверенного клиента к покупке.

До шестидесятых большинство продавцов, менеджеров и инструкторов были убеждены в том, что заключение сделки — самая важная часть процесса. Следствием этого были постоянные обучающие программы, посвященные совершенствованию техники заключения сделки о продаже. Авторы некоторых книг демонстрировали более сотни разных способов преодоления сопротивления клиента перед подписанием контракта.

Акцентирование внимания на завершающем этапе продажи соответствовало распространенному в то время отношению ко всему процессу. И сегодня этому этапу приписывается очень большое значение, особенно в случае одноразовых, простых сделок, когда продавец знает, что встречается с клиентом только один раз. В таком случае не имеет значения товар, на первый план выходит необходимость представления во время единственной деловой встречи всей информации, необходимой для заключения сделки. Заключение договора становится уже только естественным преодолением сопротивления, которое присутствует у каждого покупателя во время приобретения нового товара или услуги.

### **Новая модель продажи - доверие, потребности, предложение решения проблемы, завершающий этап**

В семидесятые годы в процессе продажи произошла революция. Пирамида, отображавшая старую модель, оказалась перевернутой на вершину, весь процесс пережил глубокие существенные изменения. Речь идет об изменении важных технических приемов, которые ранее применялись очень широко. Ключом к успеху стало умение работать по новой модели.

В новой модели процесс продажи также состоит из четырех этапов.

#### **Этап 1: завоевание доверия**

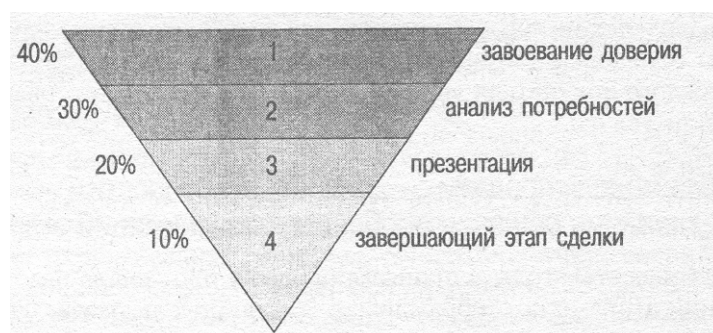
Первый этап (40% всего процесса) — это завоевание доверия клиента. Доверие между вами и клиентом вообще способствует процессу продажи. Если по какой-то причине вы не в состоянии завоевать доверие с самого начала, то, вероятнее всего, процесс никогда не придет к позитивному результату. Покупателя часто загружают огромным количеством разных, часто противоречивых сведений о товарах, поэтому доверие является необходимым условием в каждой сделке.

#### **Этап 2: анализ потребностей**

Второй этап (30% всего процесса) состоит в том, чтобы убедить покупателя в необходимости покупки данного товара или услуги. При анализе потребностей клиента требуется подготовить соответствующую

### Новая модель продажи

щие целенаправленные вопросы, умение внимательно выслушать ответы, наблюдать за покупателем, чтобы убедиться, насколько хорошо он вас понял. Только тогда вы можете быть уверены, что у покупателя есть четко сформулированные потребности, которые вы можете удовлетворить. Два первых этапа — возбуждение доверия и четкое формулирование потребностей — являются предметом 70% переговоров с клиентом. Если они будут проводиться профессионально и качественно, продажа будет осуществлена без проблем.



### Новая модель продажи

Преимущество новых решений — возможность наладить хорошие отношения между поставщиком и потребителем. Новая модель требует постановки вопросов, внимания к потребностям клиента и реальной помощи в решении его проблемы. Построение отношений, основывающихся на доверии, поможет преодолеть стресс и у продавца, и у покупателя.

Если вы уделили внимание покупателю с его насущными потребностями, то во время беседы, когда вы будете задавать вопросы и внимательно выслушивать ответы, покупатель почувствует себя спокойно и будет готов вам довериться.

Если покупатель почувствует, что вы можете ему помочь, он станет с вами откровеннее — доверит вам свои проблемы и заботы. Если в ходе первых двух этапов продажи вы будете внимательно слушать, то быстро узнаете у клиента всю необходимую информацию, что приведет к подписанию контракта. В противном случае вы поймете, что ваш товар еще не вызывает достаточного интереса.

### **Этап 3: демонстрация возможностей решения проблем**

Третий этап составляет только 20% от всего процесса продажи. Демонстрация возможностей решения проблемы очень проста, если успешно прошли два первых этапа. Она состоит в том, чтобы показать покупателю, как прекрасно предложенные вами товары или услуги могут удовлетворить его потребности.

Лучшие продавцы в отличие от посредственных у приспособить свой товар к нуждам клиента. Они показывают только те качества товара или услуги, которые в данный момент больше всего интересуют клиента. Если товар или услуга обладают несколькими важными характеристиками, из которых только две могут заинтересовать покупателя (как вам удалось узнать во время беседы), то именно на них нужно сосредоточить внимание. Старайтесь показать клиенту, что его основные потребности удовлетвори именно эти два качества продукта.

### **Этап 4: подтверждение и заключение договора о продаже**

На завершающем этапе новой модели продажи (оставшиеся 10%) продавец добивается согласия клиента, которое приведет к заключению договора о продаже. В этой попытке склонить покупателя к действию продавец может задавать такие вопросы: «Заинтересовало ли вас то, о чем мы говорили?» или «Так ли вы это себе представляли?» Таким образом, еще раз проверим, соответствует ли представление клиента о товаре нашему предложению.

Заключение сделки не должно быть болезненным процессом, которого боятся и покупатели, и продавцы. Это естественное следствие профессионально проведенной беседы на тему продажи. Если процесс идет хорошо, то часто случается, что покупатели сами спрашивают: «Как долго можно ждать поставки?» или «Вы меня убедили. Как мы завершим сделку?»

В таких случаях зачастую даже не стоит вопрос о цене товара. Клиент вам доверяет уже настолько, что не контролирует вас по вопросу цены, а спрашивает о ней только потому, что должен подписать чек.

Согласно исследованиям, которые проводились среди потребителей Чикагским университетом, современный покупатель не выносит, когда ему что-то хотят «всучить» насильно. Покупатель хочет сам принять разумное решение. Поэтому в процессе продажи постарай-



### *Новая модель продажи*

---

тес, чтобы у него ни в коем случае не сложилось впечатление, что кто-то ему указывает или им манипулирует, т. е. заставляет делать то, что не соответствует его интересам.

## **Пять правил прохождения этапов продаж:**

### **❶ ПЕРЕХОД НА СЛЕДУЮЩИЙ ЭТАП**

Переход на следующий этап процесса продаж целесообразно делать тогда, когда выполнены задачи текущего этапа.

### **❷ СОБЛЮДЕНИЕ БАЛАНСА ВРЕМЕНИ**

В процессе продаж время нахождения на каждом из этапов продаж ограничено и пропорционально общей длительности процесса продаж.



### **❸ КОНТРОЛЬ ОЧЕРЕДНОСТИ ЭТАПОВ**

Если покупатель пытается перескочить через этап, разрешите ему увести себя в сторону, но несильно и ненадолго, а затем возвратитесь к исходному этапу.

### **❹ КОНТРОЛЬ ЗА ЭМОЦИОНАЛЬНЫМ СОСТОЯНИЕМ КЛИЕНТА**

Параллельно с движением по функциональным этапам двигайтесь по этапам эмоциональным: Страх, Сомнение, Безразличие, Интерес, Желание, Согласие.

### **❺ СООТВЕТСТВИЕ СИТУАЦИИ**

Использование на каждом этапе техник и методов продаж, адекватных конкретной ситуации продажи, степени подготовленности покупателя, уровню готовности клиента, степени доверия к вам, к компании и к продукту.

## **Корпоративная книга сценариев продаж**

Успех продавца в продажах в значительной степени зависит от его предварительной подготовки к поведению в типичных ситуациях продаж. Поэтому многие компании приходят к идее создания корпоративных книг со сценариями продаж.

Такая книга содержит подборку наиболее удачных языковых оборотов, уместных в тех или иных ситуациях продаж в данной фирме и помогающих установить контакт с клиентами. Это наиболее сильные фразы, способные пробиться в сознание клиента и описывающие его выгоды от приобретения вашего товара. Это наиболее убедительные ответы на возражения клиента, а также фразы, способные подтолкнуть клиента к благоприятному для вас решению. Есть люди, которых не надо учить, у них божий дар от рождения, они — гении общения. Они не знают названий техник, которые используют, и не знают психологических теорий продаж. Все это они делают на бессознательном уровне. Изучая их поведение, создаются психологические теории. Опыт этих людей как раз и отражает корпоративная книга сценариев продаж.

**Поведение продавца должно на 80% регламентироваться предварительно подготовленным типичным сценарием и на 20% определяться импровизацией**

Эта книга — сборник языковых и поведенческих шаблонов, специально адаптированных под продукт(ы) данной компании, под принятые в ней формы продажи и под основные типы ее клиентов. И это очень мощное оружие продавца.

Вот краткая ее характеристика:

- Книга, которую нельзя купить, ее можно только создать самим.
- Книга, которой сейчас нет в большинстве компаний, но завтра будет у всех.
- Книга, которая будоражит воображение ваших продавцов.
- Книга, которую надо охранять как зеницу ока.
- Книга, которая вооружит ваших продавцов и защитит их от переутомления.
- Книга, которая сделает ваших продавцов профессионалами.
- Книга, которая станет вашим уникальным конкурентным преимуществом.

### *Новая модель продаж*

---

Особенность книги сценариев продаж в том, что в ней нет теорий и объяснений. Она чисто практическая. В ней, как правило, не рассказывается, как работает та или иная фраза,— в ней эти фразы просто даются.

Например, известно, что в любых продажах есть 5-6 типичных возражений, которые вы слышите чаще всего. Различные варианты ответов на эти возражения и должна содержать сценарная книга продаж. Такая книга не лишает продавцов инициативы; просто у них появляется выбор, что говорить в той или иной ситуации. Однажды созданная, такая книга должна периодически обновляться.

Содержание сценарной книги должно быть максимально защищено от конкурентов. Иногда ее печатают на красных листах бумаги, чтобы предотвратить возможность ее ксерокопирования, а все экземпляры нумеруют и делают именными.

**Начните ее писать сегодня же, потому что ваши конкуренты наверняка уже пишут такую для себя**

## **Разделы корпоративной книги сценариев продаж**

- ❶ Уникальные конкурентные преимущества вашей компании.
- ❷ 10 самых важных фактов о вашей компании, которые вызовут к ней доверие.
- ❸ Эффективные фразы приветствия и прощания с клиентом по телефону.
- ❹ Удачные вопросы к клиенту, позволяющие понять его потребности и разговорить его.
- ❺ 10 типичных возражений и 30 эффективных способов ответа на них.
- ❻ Удачные способы перевода свойств вашего предложения на язык выгод клиента.
- ❼ Наиболее удачные метафоры, сравнения применительно к вашим продажам.

Приведенные в конце разделов материалы для самостоятельной проработки могут быть использованы для построения некоторых элементов такой сценарной книги. Как правило, такая книга готовится совместно с бизнес-консультантом.

## **Часть III**

# **ПРОДАЖА КАК УХАЖИВАНИЕ**

**Второй ключ** к заключению сделки — это ключ предположительного отношения. В качестве отправной точки позвольте мне предположить, что продажа и ухаживание идут параллельными путями. Хочу заранее извиниться перед женщинами, читающими эти строки, за то, что данная аналогия не будет иметь для вас такой же ценности, как для мужчин. Собственно говоря, вы сами могли бы написать книгу на эту конкретную тему. Но, мужчины, позвольте мне настоятельно просить вас отнестись к данной теме с максимальным вниманием, так как я искренне верю: вы сможете извлечь из нее значительную пользу для себя.

Я убежден, что если вы хоть что-нибудь знаете об ухаживании, значит, уже многое знаете о продаже. Вопрос к мужчинам: когда вы были холостяками и ухаживали за девушками (или если вы и сейчас холосты), то когда-нибудь спрашивали у своей возлюбленной: "Милая, можно мне взять тебя за руку?", "Ты не против, если я обниму тебя за талию?", "Можно я тебя поцелую? Всего один раз, всего один поцелуй?".

Если вы ухаживали или ухаживаете таким образом, весьма вероятно, что вы до сих пор одиноки. Следующий вопрос: вы когда-нибудь целовали девушку? Весьма вероятно, что если вы ответили утвердительно, то поцеловали ее без разрешения.

Вопрос к прекрасной половине: скажите, поклонник спрашивал разрешения, когда целовал вас? Да  Нет

Примечание. Когда я задаю этот вопрос на семинарах, девушки однозначно с веселым смехом отвечают "да". Тогда я шутливо называю их шайкой обманщиц и они весело хохочут.

В большинстве реальных ситуаций парень, возможно, и получил разрешение поцеловать девушку за десять минут до того, как им воспользовался. Однако намного вероятнее, что девушка не складывала губки бантиком со словами: "Ладно, дружок, можешь приступить!" Так подобные вещи не делаются!

Чтобы связать пример с ухаживанием непосредственно с продажей товара или услуги, я могу гарантировать, что, когда вы стучитесь в дверь покупателя, будь то у него дома или в офисе, он не откроет дверь и не воскликнет с энтузиазмом: "Слава Богу, наконец-то и до меня дошла очередь! Я уже столько лет жду, когда кто-нибудь из вас, ребята, заглянет ко мне! Заходите! Я пойду за чековой книжкой, а вы пока начинайте оформлять заказ!" На доходы от таких покупателей вы не сможете оплатить даже счет за электричество.

## **Предположительное отношение**

### **Занимаясь продажей и ухаживанием, вы очень много предполагаете и воображаете**

Тогда как же покупатель говорит "да"? Точно так же, как это делает девушка. Парни, с вами когда-нибудь бывало такое, чтобы вы пробовали взять девушку за руку, а она говорила: "Нет!" — а через несколько минут вы уже шли по улице, держась за руки? То, что она хотела сказать в начале, следовало понимать так: "Базируясь на информации, которую ты успел мне предоставить, я не вижу никаких оснований позволять тебе держать меня за руку".

Разумеется, она не произносит этих слов, но сказать хочет именно это. Ее действия говорят: "Послушай-ка, Саша, еще не вечер. Имей терпение. Не торопись — и ПРОДАВАЙ!" Мы сможем продать больше, если перенесем то, чему научились в мире ухаживания, в мир продаж и не будем забывать, что и в мире ухаживания и в мире торговли многого можно добиться с помощью предположения и воображения.

При ухаживании, приглашая девушку на свидание, вы предполагали, что она скажет "да". Если вы обращались с ней во время свидания достойным образом, то имеете право предположить, что, проводив ее до дверей дома, получите поцелуй на прощание. Однако почему-то, проводив ее, вы не говорите ей: "Милая, послушай, что я тебе скажу. Уже поздно. Мне кажется, будет лучше, если я заеду к тебе по дороге с работы завтра в половине шестого и получу причитающийся мне поцелуй на прощание?"

### **Вот почему**

Вы не делаете этого по двум причинам: во-первых, проведенное с девушкой время "мотивировало" вас, и вы потратили весь вечер на то, чтобы привести ее в такое же состояние. Пожелание спокойной ночи в такой момент сведет на нет все затраченные вами в этот вечер усилия. Во-вторых, вы знаете, что в таком случае завтра вам придется начинать все сначала. Между прочим, завтра вы можете оказаться гораздо дальше от цели, чем были сегодня вечером, потому что после анализа произошедших накануне событий ваша девушка может изменить свое мнение о необходимости дарить вам поцелуй.

В мире торговли есть множество парней и девушек, которые совершают эту ошибку в процессе продажи. Очень часто после того, как продавец в полном объеме провел презентацию, продемонстрировал все достоинства товара, однозначно доказал его ценность и разъяснил все нюансы сделки, покупатель выдвигает какое-нибудь мелкое, нелепое возражение или отговорку, а продавец кидается в панику, сдает позиции и говорит: "Хорошо, я зайду к вам завтра, или на следующей неделе, или в следующем месяце".

Позвольте сказать вам одну вещь, мои друзья-продавцы. В мире ухаживания и в мире торговли, собираясь встретиться с покупателем, вы должны с самого начала предполагать, что разговор с вами доставит ему удовольствие. Вы предполагаете, что вам будет назначена встреча. Вы предполагаете, что сможете провести убедительную, профессиональную презентацию. Вы предполагаете, что у покупателя есть деньги на покупку, и предполагаете, что он купит у вас без промедления. В ухаживании, так же как в торговле, если вы в процессе от "здравствуйте" до "до свидания" предполагаете достичь многого, то и продать сможете много.

Вы должны мысленно увидеть, как покупатель подписывает заказ и как часть его денежных ресурсов превращается в ваш доход. Вы должны увидеть, как ваши товары или услуги переходят в его собственность. На каждом этапе процесса продажи вы предполагаете и видите желаемые конечные результаты.

### **Рисуйте в воображении и предполагайте**

Продажа и ухаживание идут параллельными путями. Вы, парни, наверняка помните, как начинали встречаться с девушками, что именно планировали сказать, когда собирались подойти к симпатичной девчушке и пригласить ее встретиться с вами. Вы тысячу раз репетировали в мыслях, как будете проводить "предпродажную подготовку", и столько же раз меняли план разговора. Однако ваше состояние возбуждения и энтузиазма помогало вам представить, как после нескольких слабых возражений она кивнет и согласится, что да, она осчастливит вас своим присутствием в этот вечер.

Помните, как вы планировали, что именно наденете и что именно скажете, когда заедете за ней. В своих мыслях вы тысячу раз рисовали яркую картину того, во что она будет одета и как будет приветствовать вас, когда вы придете на это великое событие. Вы рисовали



### *Продажа как ухаживание*

---

картину первого легкого пожатия протянутой вами руки и того, как она улыбнется и скажет, что рада вашему приходу. Вы отчетливо видели, как открываете перед ней входную дверь ее дома, непринужденно болтаете по пути к машине и галантно распахиваете перед ней дверцу.

Вы уже тщательно спланировали куда поедете и что будете делать. Вы спланировали или, лучше сказать, "написали сценарий" того, как в кинотеатре позволите своей руке "естественно" лечь на спинку ее кресла, а потом "нечаянно" оказаться у нее на плече. Затем вы собирались несколько раз успокоительно погладить ее плечо и оставить руку на месте (какой вы хитрый негодник!).

Вы тщательно распланировали действия после фильма когда вы остановитесь, чтобы попить "кока-колы", полакомиться пломбиром с фруктами или пиццей. Вы нарисовали в воображении, как медленно довезете ее до дома, и да, вы представили, как в результате вашей галантности, остроумия, яркой индивидуальности, восторженного восхищения ею и всех остальных хороших вещей, на которые окажетесь способны, может быть, во время этого первого свидания вы получите нежный поцелуй при расставании. Да. Вы все это спланировали. Вы все это нарисовали в своем воображении. Вы смогли увидеть, как все это произойдет. Вы подготовились к очень важной встрече с покупателем.

### **И вы, девушки, тоже**

А вы, девушки, за малым исключением, делали то же самое, сидя со своей стороны забора (порой вы соглашаетесь пойти на свидание с парнем, потому что у вас нет "лучшего" или "другого" предложения, а провести вечер с Андреем Занудой все-таки лучше, чем перед телевизором). Ради парня, который заставлял ваше сердце биться быстрее, вы совершали хитроумные маневры, в результате которых регулярно "совершенно случайно" оказывались в тех же местах, где появлялся предмет ваших мечтаний. Вы тщательно планировали, что именно скажете, когда он пригласит вас провести с ним вечер. Затем вы рисовали в воображении, во что вы будете одеты и какими словами поприветствуете его. Вы воочию представляли, как будете реагировать, когда он "нечаянно" обнаружит свою руку на вашем плече. Воображали, как будете ронять тонкие намеки, плести невидимые сети и прибегать к тем изящным уловкам, которые вы, девушки, успеваете

освоить еще сидя на коленях своих матерей. По сути дела, как для юноши, так и для девушки, это процесс продажи, в котором девушка является специалистом более высокого класса, так как с молодых ногтей обучена думать одновременно как покупатель и как продавец.

### **Просто продолжайте в том же духе**

А теперь, когда вы продаете товары, продукты и услуги, почему бы вам не последовать совершенно идентичной процедуре? Да, я понимаю, что покупатель не будет испытывать такого же энтузиазма, как девушка, и уж определенно не станет "писать сценарий" помощи вашим попыткам осуществить продажу. Однако нужно ли мне напоминать вам, что если продаваемые вами товар или услуга представляют решение его проблемы или удовлетворяют его потребности, то он, подобно девушке, заинтересован в "знакомстве" с этим решением. Если вы действительно верите в то, что процесс продажи — это действие, которое вы производите для покупателя, а не над покупателем, и если ваша техника продажи так же эффективна и тщательно спланирована, как техника ухаживания, то все больше и больше покупателей будут охотно включаться в обсуждаемый процесс.

А теперь давайте возьмем процесс ухаживания (в отношениях юноша/девушка) и переведем его на язык процесса продажи (продавец/покупатель). В последнем случае вы должны ясно представлять, запоминать, тренировать и репетировать то, что именно собираетесь говорить при первой встрече. Вы должны нарисовать в воображении ответ покупателя. Если вы новичок в мире торговли, то весьма вероятно, что ваша компания уже познакомила вас с подходом, который следует использовать, и с предполагаемой реакцией покупателя.

Чтобы с успехом провести презентацию, вам нужно мысленно увидеть, как покупатель отвечает "да". Мысленно представьте, как будете проводить презентацию и как отреагирует на нее покупатель. Вы должны увидеть, как он кивает и соглашается, что да, у него есть проблема, и да, ваш товар ее решит. Нарисуйте в своем воображении, как он с энтузиазмом воспринимает хорошую новость об услуге, которую вы можете оказать.

Да, процесс продажи — подобно процессу ухаживания — это, по сути дела, процедура мысленного представления. Если вы от начала до конца продумаете процесс продажи и проявите такие же энтузиазм, воображение и визуализацию, которые применяли в ходе ваших

### *Продажа как ухаживание*

---

первых нескольких свиданий, то заверяю: результативность ваших продаж значительно повысится.

В течение всего процесса, независимо от того, "продаете" вы себя или свой товар, вы должны предполагать максимальный конечный результат. Это происходит просто и естественно в процессе ухаживания, но явно требует переучивания в процессе продажи.

Большинство предложений не делается в форме "Ты выйдешь за меня замуж?", а большинство продаж не производится в виде ответа на вопрос "Вы сделаете мне заказ?". Конечные результаты достигаются с помощью намного более тонкого предположительного подхода. В процессе ухаживания поклонник, после того как провел свою презентацию, начинает делать легкие намеки типа "Когда мы поженимся, нам не нужно будет так рано возвращаться домой", или "Наши дети будут еще красивее, чем эти", или "Одна из вещей, которую я куплю тебе, когда мы поженимся,— это \_\_\_". Список бесконечен, но все подобные высказывания нацелены на одно. Все они относятся к предположительным приемам.

## **Характерные черты профессионального продавца**

**Так как я постоянно подчеркиваю,** что самая важная часть процесса продажи — это профессиональный продавец, давайте попробуем узнать, что же он из себя представляет. Во-первых, он прекрасно понимает, что думать людей заставляет логика, но действуют они под влиянием эмоции. Он знает, что, используя в ходе презентации только логику, рискует получить самого "подкованного" покупателя в городе, который выйдет на улицу и купит у кого-нибудь другого. Если же он проведет презентацию только на эмоциях, то продажа, вероятнее всего, состоится, но, к сожалению, так же велика вероятность того, что покупатель аннулирует заказ. Но в то же время он понимает, что презентация, проведенная с использованием логики и эмоций, скорее всего, принесет ему продажу в тот же день, а покупателю — удовольствие в будущем.

Профессионал понимает, что логика воздействует на зрение и вызывает, в первую очередь, к глазу. Эмоция воздействует на слух и апеллирует, главным образом, к уху. Вот почему при каждой возмож-

ности мы не только говорим человеку, что ему могут дать наши товары, но и одновременно показываем, на что они способны.

По своей природе мы склонны больше верить своим глазам, чем ушам. Глаза не зря называют окнами души: мозг верит тому, что видит. Глаза — единственные из органов чувств, непосредственно соединяющиеся с мозгом. По этой причине мы с большей готовностью соглашаемся с тем, что видим, чем с тем, что слышим. Однако на поступки нас толкает именно то, что мы слышим. Помните: наш "чувствующий" мозг в 10 раз больше нашего "думающего" мозга, и поэтому если вы будете "говорить" и одновременно "показывать", то ваши шансы на успешную продажу возрастут многократно.

### **Экстраверт или интроверт**

Существуют тысячи различных мнений о том, что представляет из себя профессиональный продавец. Рядовой обыватель считает его разбитным удальцом, трепачом, рубахой-парнем, экстравертом и душой любой компании. Но правда состоит в том, что профессиональный продавец — это скорее интроверт, чем экстраверт. Разумеется, до патологии ему далеко, но все же он намного спокойнее и гораздо серьезнее. Само собой, что из каждого правила есть исключения. Но давайте сравним достоинства экстраверта и интроверта.

Экстраверт — это человек, который чаще всего создает о себе хорошее первое впечатление. Он умеет нравиться и быстро входит в контакт с людьми. Однако слишком часто его успех зависит от силы его личности. Когда речь идет о заключении быстрых разовых сделок в ходе "гастролей" по городам и весям, то тут у него все в порядке. Но планомерное построение карьеры — это совсем другое дело. Точно такие же трудности возникают у него при длительной работе с постоянным покупателем.

Для интроверта более характерны *тщательность* в исследованиях, *точность* в презентациях и *знание* товаров, продуктов или услуг, предлагаемых его компанией. Он лучше организован. Он знает, где и в какое время будет находиться. Он склонен планировать свое время, а потом следовать составленному графику. В большинстве случаев он лучше умеет слушать и постоянно учится определять потребности покупателя.

Конечно, *идеал* профессионального продавца — это экстраверт, который настолько серьезно относится к своей профессии, что ради

### *Продажа как ухаживание*

---

повышения эффективности *обслуживания* покупателей развивает в себе некоторые черты интроверта. Или это интроверт, настолько преданный своей профессии, что ради повышения эффективности обслуживания покупателей развивает в себе некоторые черты экстраверта.

### **Высокоэффективные исполнители против посредственных**

Исследования Демарко и Магинна из "Forum Corporation" показали, что в общении со вспомогательным персоналом, покупателями и коллегами преуспевающие продавцы активно используют базовые методы продаж, менеджмента и хорошие человеческие отношения. Они не перекалывают ответственность за установку, настройку и обслуживание на службу технической поддержки. Они оказывают "услуги" молодым продавцам, заинтересованным в построении карьеры и приобретении новых знаний.

Высокоэффективные продавцы — независимо от сферы бизнеса — привлекают к работе других, интересуясь их мнением, обмениваясь информацией и создавая отношения доверия внутри организации. По многим признакам можно уверенно предположить, что они могли бы перейти из службы сбыта на работу в банки или производственные концерны и работать там на таком же высоком уровне. Но настоящим откровением для исследователей стало то, что главное отличие посредственного продавца от высокоэффективного заключается вовсе не в уровне профессиональной подготовки. Ключевыми являются другие факторы: доверие, взаимоотношения и т. д. Высокоэффективные профессиональные продавцы — это люди с тотальным, уравновешенным и цельным характером, обладающие большим объемом знаний и исповедующие агрессивный творческий подход к решению проблем.

### **Командный игрок ведет себя честно**

Высокоэффективный исполнитель играет роль посредника, или связующего звена, между покупателями на местах и работниками вспомогательных служб в компании. Он строит отношения со вспомогательным персоналом так, чтобы повысить его производительность, самооценку, одновременно концентрируя внимание на момен-

тах, которые позволяют создать и поддерживать продуктивные, доверительные отношения с покупателем.

Высокоэффективный исполнитель помогает в вопросах приобретения сопутствующих товаров и услуг, а также всегда готов облегчить покупателю процесс принятия решения, предлагая ему всестороннюю помощь в случаях, когда потребности клиента выходят за пределы компетенции продавца и возможностей его компании. Покупатели очень высоко ценят его открытость, надеясь на получение честных и вместе с тем квалифицированных ответов на свои вопросы.

Высокоэффективные продавцы представляют интересы своей компании и своих клиентов достойно, честно и умело. Они с особым энтузиазмом стараются раскрыть дополнительные преимущества товара, умело применяя более тонкие способы межличностного общения и профессиональные навыки. Они легко находят общий язык с покупателями и вспомогательным персоналом, проявляя чуткость и недвусмысленность, благодаря чему у покупателя возникает уверенность в знании того, что они делают. Кроме того, они понимают, что сам по себе товар или услуга не может повысить свою ценность; *ценность повышает продавец во время каждого визита к покупателю.*

*Построение внутренних отношений — это главное условие успеха высокоэффективных исполнителей.* Более того, высокоэффективный исполнитель — это командный игрок, чье поведение в коллективе полностью соответствует поведению, которое обеспечивает ему успех в отношениях с покупателями. Он относится к своим начальникам как к ресурсу, который можно привлечь в нужный момент, и ясно дает понять, что его руководитель — эффективный лидер, поощряющий инициативу и предоставляющий поддержку.

## **Профессионал**

Он настолько чувствителен к заботам других людей, что никогда не позволяет своему эго мешать работе. Он понимает, что его функция как профессионала заключается не в том, чтобы попытаться помочь покупателю принять решение "купить или не купить", а, скорее, в том, чтобы предоставить покупателю необходимую информацию для принятия разумного решения. Он подает воодушевляющий или мотивационный сигнал, побуждающий покупателя сделать правильный выбор.

### *Продажа как ухаживание*

---

Профессионал — человек, толстокожий до такой степени, что практически не обижается на высказывания покупателя. Это не означает, что он молча сносит оскорбительные выражения или хамские манеры. Это значит, что он знает, сколько раз покупатель терпел обиды от других продавцов, и понимает, что его не отвергают как личность, а просто не хотят принять его предложение.

### **Профессионал понимает**

Профессионал думает в первую очередь об оказании услуги, но при этом *не забывает о своей способности заключить сделку в каждом конкретном случае*. Он надеется на успешную продажу. В его арсенале — знание многочисленных приемов и подходов. Он работает по плану, а не по наитию, но, как профессионал, знает: там, где есть много способов выразить одни и те же вещи, всегда есть *один* самый лучший. В результате он включает в *каждую* презентацию множество точных и ясных фраз, объяснений и выражений. Он отчетливо осознает свою обязанность вести продажу таким образом, чтобы покупатель понял, что покупка соответствует его самым насущным интересам.

Профессионал знает, что, когда покупатель ведет себя оскорбительно, это часто всего лишь защитный рефлекс, который вызван чувством страха, основанным на комплексе неполноценности или низкой самооценке. Он понимает ценность универсального правила торговли и применяет его с усердием и энтузиазмом. Этим правилом является его абсолютная убежденность в том, что *задача профессионала — определить, чего хочет покупатель, и помочь ему в получении этого*.

Толковый словарь определяет слово "*профессионал*" так: "человек, обладающий уверенной компетентностью в конкретной сфере деятельности". Это понятие связано прежде всего с *качеством* исполнения. Кроме того, по отношению к себе профессионал обладает хорошим чувством юмора. Однако к своей профессии и потребностям покупателей он относится серьезно.

### **Профессионал не стесняется учиться**

Он ясно понимает, что учиться ему придется до конца жизни. Профессионал изучает покупателей, методическую литературу компании, а также искусство убеждения. Он читает хорошие книги, слушает аудиозаписи, посещает учебные семинары и самое главное — на

каждой встрече с покупателем он изучает человеческую природу. Он знает, что для того, чтобы изменить свой статус в жизни, ему нужно изменить стиль своей работы. Чтобы изменить стиль работы, он должен изменить стиль мышления. Чтобы изменить стиль мышления, он должен изменить характер информации "на входе" в мозг и поэтому тщательно отбирает самую качественную пищу для ума. Он прекрасно понимает, что его мозг — это не выгребная яма, а храм.

Настоящей школой для профессионала является наблюдение за работой лучших продавцов, независимо от того, занимаются они прямыми продажами, оптом или розницей. Он постоянно задаёт себе вопросы типа "Как мне взять эту процедуру и приспособить ее к моей собственной ситуации, чтобы я мог более эффективно продавать и обслуживать своих покупателей?" Он знает, что покупатели будут принимать решение, основываясь на том, что они поняли и во что поверили, поэтому не форсирует процесс продажи, стараясь сделать его простым и непринужденным.

### **Профессионал "живет" продажей**

Да, он помешан на продажах. Просыпаясь утром, он думает о продажах. Отправляясь на работу, он думает о продажах. Возвращаясь домой, он думает о продажах. Единственная разница в том, что когда он оказывается дома, то понимает, что даже несмотря на изменившуюся ситуацию, он и тут будет использовать те же самые базовые процедуры и руководствоваться теми же базовыми принципами. Он помнит, что продажа — это *передача* чувства и что лицемерие в ходе встреч с покупателями на работе производит такие же негативные результаты, какими оно чревато при общении с "покупателями" дома.

По велению сердца он "продает" своим детям идею необходимости быть самыми хорошими детьми, а жене — оценку самого себя как хорошего мужа. Короче говоря, с утра до вечера он ориентирован на чувства людей. Но самое прекрасное заключается в том, что он получает от этого огромное удовольствие, поэтому такое поведение становится (и навсегда остается) его второй натурой.

Профессионал понимает, что люди покупают, руководствуясь *своими* причинами, а не его. Поэтому он постоянно изучает человеческое поведение и мотивацию, ясно осознавая тот факт, что если вы хотите повлиять на чье-то поведение, то должны, прежде всего, разо-



### *Продажа как ухаживание*

---

браться в нем. Он понимает, что хорошей идее, процедуре или технологии все равно, кто их использует.

Профессионал всегда оптимист. Он видит светлую сторону в каждой жизненной ситуации. Он знает, что в жизни среднего покупателя достаточно грустных и печальных моментов, и не одобряет продавцов, нагоняющих дополнительную тоску. Профессионал понимает, что он — в очень значительной степени — способен контролировать "атмосферу" покупки. Имея это в виду, он избегает разговоров на несущественные темы и категорически запрещает себе обсуждать национальные или локальные трагедии. Он создает атмосферу воодушевления и оптимизма, повышая тем самым свои шансы на успешную продажу. Он обладает огромной целеустремленностью и концентрируется на ближайшей цели, будь то продажа, успокоение вышедшего из себя покупателя или звонок по вопросу постобслуживания. Такая целеустремленность позволяет профессионалу сосредоточиться на приоритетном мотиве покупателя и сконцентрировать свою энергию и внимание на том, чтобы помочь ему получить то, что нужно. Он обладает высочайшей мотивацией и передает свое воодушевление покупателям, мотивируя их на принятие решения.

### **Профессионал легко адаптируется**

Он по натуре мыслитель, но ясно понимает, что лучше следовать примеру гения, чем посредственности, и поэтому оценивает материалы и процедуры с точки зрения результатов. Если применяемые им технологии и методики дают желаемые результаты, он продолжает их использовать, но не раздумывая отказывается от процедур или технологий, доказавших свою непригодность. Он не позволяет себе роскошь использования какой-либо процедуры в течение долгого времени после того, как она потеряла свою эффективность. Он отдает себе отчет в необходимости смены процедур, но при этом точно знает, что принципы не меняются никогда.

### **Профессионал ориентирован на карьеру**

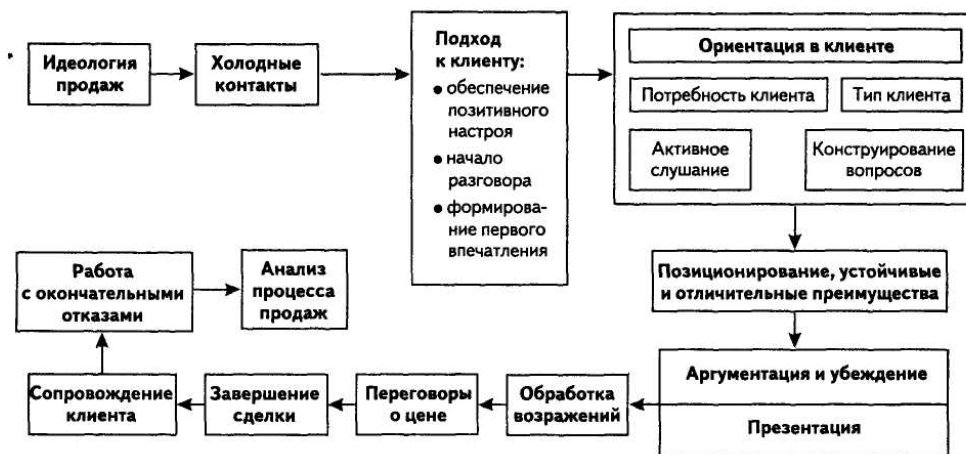
В каждом своем поступке продавец руководствуется в первую очередь соображениями карьеры, а не просто старается осуществить конкретную продажу. Профессионал полностью понимает смысл старого клише: *"Слова часто подводят, поэтому, чтобы продать, он*

проводит демонстрацию". Он понимает, что, когда покупатель *видит* товар, фактор достоверности усиливается. Профессионал также хорошо понимает, что если вы что-то услышите, то скоро забудете, а если увидите, то будете помнить. Но если вы услышите, увидите и сделаете, то все поймете и быстрее примете решение. Имея это в виду, он вовлекает покупателя в процесс презентации. Примеривая на покупателя пальто, он разрешает ему пощупать ткань. В ходе демонстрации автомобиля он разрешает ему сесть за руль и прокатиться. Он позволяет покупателю сесть за клавиатуру и поработать на компьютере. Профессиональный продавец предлагает домохозяйке поработать с пылесосом в ходе презентации, он использует визуальные средства и рекомендации, вовлекая покупателя в процесс использования продуктов, товаров или услуг, которые он продает.

Профессионал — человек убежденный, заботливый, уверенный и смелый. Он абсолютно уверен в том, что его товар решит проблему покупателя. Профессионал искренне заботится о том, чтобы покупатель купил как можно быстрее ради собственного блага. Он полностью уверен в том, что сможет убедить покупателя сделать решительный шаг, а его смелость позволяет ему попросить покупателя сделать этот шаг, не откладывая, в его же собственных интересах.

Профессионал неизлечимо любопытен! Ему не просто интересно, почему трава за забором такая зеленая; он перелезает через забор, чтобы увидеть, чем ее удобряют и какой вид травы используют.

## Цикл продаж



## **Часть IV**

# **КАК И ГДЕ ИСКАТЬ КЛИЕНТОВ**

Необходимым условием для любой торговой сделки является наличие покупателя. От умения искать новых клиентов зависит успех, уважение коллег по работе, положение в фирме и ваш уровень жизни. Поэтому способностью находить новых клиентов вы должны овладеть в совершенстве. Как мы знаем, страх является помехой для достижения успеха во всех сферах жизни, что процессе продажи напрямую связано с поиском новых клиентов. Речь идет не только о том, чтобы завязать контакт с другим человеком, но и о том, чтобы этот контакт был плодотворным. Страх быть отвергнутым может овладеть вами в такой степени, что парализует вас как продавца. Чтобы осознать, как сильно страх мешает работе, вообразите себе такую ситуацию.

В вашей фирме есть очень высокооплачиваемые, но действительно прекрасные специалисты по поиску новых рынков сбыта. Их задача — провести исследование всех потенциальных клиентов в данном секторе рынка с помощью определенного проверенного метода, чтобы установить, кто из них купит именно тот товар, который вы продаете. Эти специалисты в результате своих исследований составляют список тех, кто готов прямо сегодня купить ваш товар. У вас есть гарантия, что каждый клиент из этого списка согласится на покупку, если вы с ним встретитесь, но этот список имеет силу только в один этот день.

Имея такой список надежных клиентов, вы, вероятно, хотели бы наладить личный контакт с каждым из них. Целый день вы потратили бы на телефонные звонки, рассылку сообщений по факсу, гонкам с одной встречи на другую. Вы побывали бы и у тех, с кем ранее договаривались по телефону. Для вас была бы ценной каждая минута.

Если бы успех был вам гарантирован, если бы вы не должны были бояться отказа, разочарования, трудностей и непонимания, вы были бы одним из наиболее уверенных в себе и динамичных продавцов. Главная причина того, что вы так не делаете, — это страх. Настолько разрушительным может быть это чувство. Ваша цель — преодолеть страх. Когда вы этого добьетесь, вас ждет успех.

*Как и где искать клиентов*

---

## **Преодоление страха и способность находить клиентов**

Где таится источник страха, парализующего нас во время поисков новых клиентов? Это результат постоянного угнетения, истоки которого кроются глубоко в детстве. К сожалению, человеческой природе свойственно стремление избегать невыгодных ситуаций под страхом многократных неудач. Из-за поражений человек становится нервным. Если при контактах с клиентами вы сталкиваетесь с их негативной реакцией, то чувствуете обиду и унижение. Ведь речь идет о вашем чувстве собственного достоинства.

Если бы дошло до открытого столкновения, вы, вероятно, попытались бы себя защитить. В дальнейшем вы будете избегать ситуаций, в которых этот болезненный опыт может повториться. Найдете отговорки и оправдания, чтобы не встречаться с теми «малосимпатичными лицами». Которые, к сожалению, в то же время являются потенциальными клиентами, источником ваших доходов. Такое поведение быстро становится привычкой. Может случиться так, что вы возненавидите саму мысль поиска нового клиента. Это естественная реакция, свойственная многим продавцам.

Отсутствие умения устанавливать контакты и страх перед ними взаимно усиливаются, но могут также взаимно ликвидироваться. Если вы будете развивать способность поиска и приобретения новых клиентов, будет уменьшаться и ваш страх. Возможно, постепенно вы полностью его преодолеете. Дисциплина и регулярный поиск новых клиентов войдут у вас в привычку, и вы сможете без проблем выполнять новые задания.

## **Газеты**

Начните с газет. Многие продавцы годами занимаются составлением списка потенциальных клиентов, чьи фамилии или названия фирм появляются в ежедневных газетах. К сожалению, чтобы прочесть все объявления в местной прессе, суток не хватает.

Вы помните определение хорошего клиента? Вы можете распознать его тут же, ведь у фирм, которые помещают рекламные объявления в газете, или хорошо идут финансовые дела и они хотят зарабатывать еще больше, или получаемые ими доходы далеки от ожидаемых и этим способом они хотят увеличить свои прибыли. Те, кто по-

купает целые рекламные полосы, — клиенты первого класса, поскольку газетные объявления стоят дорого. Реклама в газете — определенная форма информации: «Продавцы всей страны, приходите ко мне! У меня неразрешимые проблемы и есть возможности, которые я хочу использовать».

### **Телефонная книга — «желтые страницы»**

Телефонная книга с номерами фирм, так называемые «желтые страницы», по многим причинам является замечательным источником потенциальных клиентов. Во-первых, размещение в ней информации стоит дорого. Понятно, что фирмы, которые тратят на это деньги, хотят таким способом увеличить свои доходы.

Во-вторых, место на «желтых страницах» нужно зарезервировать заранее. Это говорит о правильном планировании и достаточно долгом существовании фирмы. Предприятия, выбирающие такой вид рекламы, чаще всего размещают объявления большого формата. Это говорит о том, что они пребывают на стадии бурного роста, а значит, вероятно, у них есть проблемы.

### **Специализированные журналы**

Специализированные журналы содержат самую точную информацию о клиентах. Часто в них публикуется список от 25 до 50 ведущих фирм в данной области. В них бывают даже списки клиентов, заинтересованных, товарами или услугами.

Вы сами тоже можете писать в специальные журналы. В таком случае вы должны дать информацию, каким образом ваши товары или услуги могут решить проблему или помочь фирме достичь цели, к которой она стремится. Возможно, за свой журналистский труд вы не получите гонорара, но в таком профессиональном журнале вы можете представить свое имя, название и адрес фирмы, а это дает шанс, что потенциальные клиенты сами к вам обратятся.

Вы можете приложить такую статью к материалам, которые вы представите клиентам, или к корреспонденции. Если вы завоюете авторитет в своем деле, то клиенты будут вам больше доверять и в случае нужды охотно будут у вас консультироваться.

Подпишитесь также на какую-нибудь серьезную экономическую газету. Вы не только найдете там специальные данные об отдельных фирмах, но и сможете углубить свои знания по экономическим во-

### *Как и где искать клиентов*

---

просам. Информация, которую вы там почерпнете, пригодится вам как в проведении бесед с клиентами, так и в лучшем понимании их ситуации.

## **Отраслевая информация и список адресов**

Очередной вспомогательный источник в поиске потенциальных клиентов — это учреждения, обладающие информацией об отдельных отраслях и их работниках, которым вы хотели бы продать свой товар. Если вы думаете о конкретных отраслях хозяйства, то просто пойдите в ближайшую библиотеку и попросите подборку всей периодики. Выберите журнал с самым большим тиражом и подпишитесь на него.

Другие фирмы, которые также работают в этой отрасли, должны давать в специальных изданиях свои рекламные объявления. Эта информация поможет вам лучше представить свой товар или фирму. Кроме того, вы будете лучше понимать, какие заботы волнуют людей данной специальности, одновременно вы познакомитесь с их специфическим языком, что, несомненно, поможет вам при продаже ваших товаров. Герой популярного мультсериала мишка Йоги как-то сказал: «Можно многое увидеть, стоит только присмотреться».

## **Торговая палата**

Региональные торговые палаты — это следующий источник информации. Эти учреждения издают публикации, в которых вы можете найти данные обо всех потенциальных клиентах. Главная цель деятельности торговых палат — постоянный контакт с фирмами и их представителями.

## **Везде можно найти отзывы**

Самый доступный источник информации — это ваши клиенты. После заключения договора попросите клиента порекомендовать вам кого-нибудь из своих знакомых. Рекомендация довольного покупкой клиента очень важна. Ищите следующего клиента с помощью предыдущего.

## **Ищите клиентов наугад**

Это также один из способов поиска новых клиентов. Это первая возможность для начинающих в деле и последняя — для опытных

продавцов. Если вы только начинаете работу и у вас нет никаких клиентов и адресов, то поиски наугад или телефонный маркетинг помогут вам взять хороший старт и в то же время интенсивно осваивать информацию о товарах или услугах, которые вы предлагаете.

## **Предварительный анализ**

**Что вы продаете?** Проанализируйте те сделки, которые вы уже совершили: почему они завершились заказами? Это даст вам возможность выработать стратегию поиска клиентов, которая приведет к высоким результатам. Ответьте себе на следующие вопросы.

- Что я продаю?
- В чем заключаются мои товары или услуги?
- Что они дадут клиенту?
- Если бы я был клиентом, то что бы я получил, приобретя данный товар или услугу?

Проанализировав те выгоды, которые получит клиент, вы сможете ясно показать ему, почему выгодно приобрести этот товар именно у вас.

**Кто ваш покупатель и где его искать?** Хорошо, когда покупатели сами приходят в супермаркеты или магазины. Они уже определились, они уже знают, что им нужно купить, чего они хотят. И продавец выступает только в качестве помощника. При прямых же продажах клиента сначала нужно найти. И это представляет особую сложность.

Для начала ответьте себе на такие вопросы.

- Кто мой реальный покупатель?
- Кто мой идеальный покупатель?
- Кто будет моим клиентом в будущем?

Вспомните людей, которые уже приобрели у вас товар или услугу, – кто они? Прежде чем вы начнете искать новых клиентов, попробуйте ответить на этот вопрос. В этом вам помогут досье на клиентов, которые вы заводите. Еще не завели? Сделайте это немедленно!

В числе ваших потенциальных покупателей могут быть отдельные фирмы или целые отрасли. Что будет, если вы начнете специали-



### *Как и где искать клиентов*

---

зироваться на продаже определенным типам фирм? Какие проблемы волнуют людей именно в этой области?

Итак, вы устанавливаете, где находится фирма-покупатель, затем изучаете ее позицию на рынке и уже потом находите человека, который принимает решения по данному вопросу.

**Мотивы покупки вашего товара.** Это очень важный вопрос: зачем покупают ваш товар или услугу?

- Какие из всех ожидаемых выгод наиболее заметны?
- Какие выгоды не так бросаются в глаза?
- Каких выгод ждет клиент вследствие работы именно с вами?

Когда вы проводите презентацию вашего товара, обратите внимание клиента на наиболее очевидные моменты.

## **Анкета клиента**

Я предлагаю вам один из вариантов анкеты, которой можно пользоваться для сбора информации о клиенте. Вы можете разработать какие-то свои опорные точки и вопросы для сбора информации. Безусловно, подобные анкеты нецелесообразно заполнять на разовых клиентов. Это касается только тех людей, с кем у вас долговременное сотрудничество. Письменное заполнение подобного рода анкет полезно еще и тем, что вам не нужно перегружать свою память важными мелочами. И еще одна рекомендация: старайтесь очень бережно относиться к подобного рода информации. Чем меньше людей знает о ее существовании, тем лучше.

### **АНКЕТА**

Дата заполнения \_\_\_\_\_

Дата внесения последних изменений \_\_\_\_\_

Кто заполнил анкету \_\_\_\_\_

*Клиент*

1. ФИО \_\_\_\_\_

2. Прозвище \_\_\_\_\_

3. Занимаемая должность \_\_\_\_\_

*Как и где искать клиентов*

4. Название фирмы и адрес \_\_\_\_\_  
5. Домашний адрес \_\_\_\_\_  
6. Телефоны: служебный \_\_\_\_\_ домашний \_\_\_\_\_  
7. Дата и место рождения \_\_\_\_\_  
8. Особенности физического состояния (например: лысеет; в прекрасной физической форме; артрит; боли в спине и т. п.) \_\_\_\_\_

*Полученное образование*

9. Средняя школа (год окончания) \_\_\_\_\_  
10. Вуз \_\_\_\_\_  
11. Когда и где окончил \_\_\_\_\_  
12. Ученые степени \_\_\_\_\_  
13. Какими видами спорта занимался \_\_\_\_\_  
14. Какой деятельностью занимался, кроме учебы \_\_\_\_\_  
15. Если клиент не получил высшего образования, является ли для него это обстоятельство болезненным \_\_\_\_\_  
16. Чем компенсировалось отсутствие высшего образования \_\_\_\_\_  
17. Прохождение военной службы \_\_\_\_\_  
18. Звание при увольнении в запас \_\_\_\_\_  
19. Отношение к своей службе в армии \_\_\_\_\_

*Семья*

20. Семейное положение \_\_\_\_\_  
21. ФИО жены (мужа) \_\_\_\_\_  
22. Образование жены (мужа) \_\_\_\_\_  
23. Круг интересов жены (мужа) \_\_\_\_\_  
24. Дата свадьбы \_\_\_\_\_  
25. Дети, их имена и возраст \_\_\_\_\_  
26. Образовательный уровень детей \_\_\_\_\_  
27. Чем интересуются дети \_\_\_\_\_

*Предшествующая деятельность*

28. Прежние места работы \_\_\_\_\_  
29. Предшествующая должность \_\_\_\_\_  
30. Имеются ли в кабинете какие-либо символы социального положения \_\_\_\_\_  
31. Имеются ли люди, к мнению которых клиент особо прислушивается \_\_\_\_\_

*Как и где искать клиентов*

---

32. Какие деловые отношения он (она) имеет с сотрудниками нашей фирмы \_\_\_\_\_
33. Являются ли эти отношения хорошими и почему \_\_\_\_\_
34. Кто еще из сотрудников фирмы знаком с клиентом \_\_\_\_\_
35. Тип контакта \_\_\_\_\_
36. Характер отношений \_\_\_\_\_
37. Как клиент относится к своей фирме \_\_\_\_\_
38. В чем заключается долгосрочная деятельность клиента \_\_\_\_\_
39. В чем заключается ближайшая цель коммерческой деятельности клиента \_\_\_\_\_
40. Чем в настоящее время клиент озабочен больше всего: \_\_\_\_\_

*Особые интересы*

41. Является ли членом партии. Если да, то какой \_\_\_\_\_
42. Религиозные убеждения \_\_\_\_\_
43. Что еще принимает близко к сердцу \_\_\_\_\_
44. Употребляет ли спиртные напитки. Если да, то какие и в каком количестве \_\_\_\_\_
45. Курит ли клиент \_\_\_\_\_
46. Если не курит, то возражает ли, когда курят другие в его присутствии \_\_\_\_\_

## **Переговоры по телефону**

Телефон — часто используемое средство коммуникации. А сейчас это еще и возможность продать свой товар гораздо большему количеству покупателей, возможно даже не встречаясь с ними. Но для того, чтобы из доброго друга он не превратился в пожирателя вашего времени, стоит придерживаться некоторых правил. Поговорим о них более подробно.

### **Десять телефонных грехов**

1. неясная цель разговора;
2. импровизация во время разговора, не проработанные необходимые материалы;
3. неблагоприятное время для звонка;
4. поиски номера абонента;
5. предварительно не записываются ключевые слова;

6. партнеру не объясняется цель разговора;
7. в стиле разговора доминирует монолог, а не выслушивание с постановкой вопросов;
8. не ведется последующая запись разговора;
9. договоренности носят неконкретный характер;
10. неумение закончить разговор, боязнь обидеть партнера при затянувшейся беседе.

### **Методы эффективной организации телефонных переговоров**

**Входящие звонки.** Если звонят вам, то попытайтесь в самом начале разговора выяснить ряд вопросов, которые помогут вести переговоры по телефону более рационально.

- Кто именно ваш абонент, какие функции выполняет?
- О чем идет речь: например, какое дело у абонента, что он хочет приобрести у вас?
- Насколько срочно и важно дело вашего абонента (сроки исполнения)?
- Когда вы можете перезвонить (срок, за который вы соберете нужные материалы)?
- По какому номеру вы можете дозвониться до своего абонента (при первом контакте: адрес, номер телефона (городского, сотового), факса или телекса, точное написание фамилии).

Причина, по которой кто-то звонит вам, не должна считаться более важной, чем то дело, которым вы занимаетесь в данный момент. Никто не рассчитывает на то, что хирург прервет операцию и подойдет к телефону.

**Исходящие звонки.** Исходящими звонками легче управлять, чем входящими. Наиболее рациональный способ — сводить их в телефонные блоки, т. е. временные промежутки (лучше ближе к полудню и к вечеру). В это время можно быстрее дозвониться, поскольку вы соединяетесь с собеседником не в рабочие часы пик. Можно отрабатывать свои телефонные разговоры сериями. Преимущества такого подхода:

- подготовиться надо лишь один раз;

### *Как и где искать клиентов*

---

- ❑ за один раз можно выполнить всю однородную работу;
- ❑ можно заранее определить цель беседы, сразу начать обсуждение важных вопросов, подготовив для этого необходимые документы;
- ❑ вы побуждаете собеседника самого принимать решение;
- ❑ вам не будут мешать входящие звонки, так как вы блокируете линию.

Вместе с тем, телефонные блоки не должны быть продолжительными (более 30 минут), иначе звонящие вам потеряют терпение.

**Подготовка к телефонному разговору.** Вспомните свои телефонные разговоры, цель которых — назначить встречу, проанализируйте их. И ответьте на вопросы.

- ❑ Как вы прорываетесь сквозь заслон «привратников» (секретарей и т.п.)?
- ❑ Ощущаете ли вы нежелание общаться с незнакомыми людьми?
- ❑ Как вы договариваетесь о встрече или о продаже товаров по телефону?

Пусть у вас под рукой будут записи, относящиеся к клиенту. Если вы собираетесь позвонить постоянному клиенту, то хорошо знать уровень его платежеспособности, что он приобретал у вас раньше и какие проблемы могут возникнуть.

Первое впечатление при продаже по телефону так же важно, как и при личном общении с покупателем. Если есть возможность, постарайтесь выяснить у телефонистки на коммутаторе имя вашего будущего собеседника. Например: «Мне нужно поговорить с сотрудником, отвечающим за закупку товаров для офиса. Скажите, пожалуйста, к кому мне лучше обратиться?»

**Прежде чем позвонить клиенту, определите свою цель.** Чем яснее вы сами будете понимать, зачем вы звоните, тем больших успехов вы добьетесь.

Готовьтесь к своим звонкам со всей серьезностью. Набирайте номер лишь тогда, когда уяснили себе цель разговора. Перед тем как набрать нужный номер, совершите следующие действия.

- ❑ Выпишите себе фамилию, подразделение, функции, номер телефона человека, которому вы собираетесь звонить.
- ❑ Подумайте, имеется ли однозначная необходимость в личном контакте.
- ❑ Наметьте общие и промежуточные цели звонка.
- ❑ Составьте список вопросов, которые вы хотите задать этому человеку.
- ❑ Определите, обязательно ли знание ответа для того, чтобы прийти к соглашению.
- ❑ Подумайте, существует ли возможность последующей встречи с партнером.
- ❑ Определите, хотите ли вы поддержать контакт и обменяться мнениями.
- ❑ Определите, хотите ли вы напомнить о себе и своих услугах или установить новую связь.
- ❑ Определите, хотите ли вы получить информацию или передать ее.
- ❑ Подготовьте документы, которые могут вам потребоваться (картотека клиентуры, обзор, отчет).
- ❑ Подумайте, какие документы потребуются партнеру.
- ❑ Определите, хотите ли вы поделиться идеей и попросить оценить ее.
- ❑ Подумайте, хотите ли вы убедить собеседника в своих намерениях и ближе ознакомить со своими проектами.

И еще один важный момент. Реклама фирмы, в которую вы звоните, может многое о ней рассказать: о политике компании, которую она проводит на рынке, о конкуренции в этой отрасли бизнеса и т. д. Вся эта информация пригодится вам при переговорах с вашим потенциальным клиентом.

**Позаботьтесь о выборе удобного момента.** Выясните лучшее время для звонка, чтобы не отрывать партнера от дела. Установите это время в конце предыдущего телефонного разговора или при встрече. Предупреждайте о своем звонке заблаговременно. Настройтесь на партнера и сконцентрируйтесь на ведении разговора.

## **Рекомендации по ведению телефонного разговора**

- ❑ Говорите деловито, но не сухо. Подстраивайтесь под темп речи собеседника. Не старайтесь выпалить всю информацию за несколько секунд — собеседник не поймет большую ее часть.
- ❑ Если говорите с незнакомцем, обязательно представьтесь.
- ❑ Кратко сообщите собеседнику, о чем пойдет речь, и только потом объясните причины и подробности.
- ❑ Изредка называйте своего собеседника по имени. Человеку приятно слышать свое имя. Это подсознательно располагает вас к нему.
- ❑ Дайте понять человеку, что вы его внимательно слушаете. Повторите своими словами слова собеседника и попросите его объяснить то, чего вы не поняли.
- ❑ Не молчите в трубку — собеседнику может показаться, что он разговаривает с пустотой. Сопровождайте его речь словами вроде «понятно», «да», чтобы показать, что вы его внимательно слушаете.
- ❑ Звоните клиенту, прежде чем посылать ему материалы по почте. Во время телефонного общения вы можете подробнее узнать, что конкретно нужно вашему собеседнику.
- ❑ Решите для себя, сколько раз вы готовы звонить потенциальному клиенту, если он не отвечает на ваши звонки. Насколько этот человек важен для вас. Если он действительно важен, продолжайте звонить.
- ❑ Обязательно перезванивайте клиентам, позвонившим в ваше отсутствие.
- ❑ Всегда просите передать, что вы звонили. Может быть, вы и не дождетесь ответного звонка, зато ваше имя уже будет «на слуху».
- ❑ Изясняйтесь четко, избегайте в своей речи слов-паразитов. Не надо также запинаться и постоянно произносить: «э-э-э» и «м-м-м». Все это раздражает и снижает впечатление от разговора. Лучше сделайте паузу.
- ❑ Не читайте свою речь по бумажке. Вы можете заранее продумать свой текст, но не стоит его зачитывать.
- ❑ Четко произносите слова в микрофон.

- Разговаривая по телефону, вы не сможете использовать наглядные средства, такие, как сам товар, графики, диаграммы, поэтому постарайтесь нарисовать клиенту картину словами.
- Превращайте желания клиента в заказы. Особое внимание уделяйте вопросам клиента, потому что именно они сигнализируют вам о сфере его интересов, именно вопросы говорят о том, что для клиента важно, а что не очень. Если клиент задает вопрос, он, как правило, серьезно настроен на покупку.
- Не нужно быть излишне напористым и нахальным, просто используйте фразы: «Если хотите, я оставлю для вас путевку», «Я могу забронировать вам номер» и т. п.
- Говорите кратко, экономьте время на фазе установления контакта. Имеются разные варианты начала:
- «Добрый день, как ваши дела?» — это приглашение к долгому разговору. Вопрос: «Вы заняты?» — может вызвать вежливый, но неискренний ответ. «У вас совещание?» — на такой прямой вопрос следует обычно прямой ответ. «Добрый день, мне нужно быстро получить некоторые сведения, если у вас есть для меня свободная минута» — такое начало гарантирует краткий телефонный разговор и облегчает рациональное ведение переговоров.
- Старайтесь не прерывать разговор из-за других звонков. Если же по другому аппарату все же поступает важный звонок, спросите, можно ли вам прерваться, и заверьте в том, что вы перезвоните через несколько минут.
- Избегайте параллельных разговоров с третьими лицами.
- Попросите согласия собеседника, если вы хотите записать разговор на магнитофон или подключить параллельный аппарат.
- В конце длительного разговора кратко подведите его итоги и перечислите меры, которые надо принять (кто именно, когда и что должен сделать).
- При необходимости попросите (или пообещайте) краткого письменного подтверждения телефонных переговоров (возможный вариант — копия записи беседы с подписью).
- Во время разговора запишите его важные подробности (имена, цифры, основную информацию, с которой затем могут ознакомиться ваши подчиненные и коллеги).



### *Как и где искать клиентов*

---

- ❑ Следите, особенно при международных переговорах, за продолжительностью (и, следовательно, стоимостью) вашего звонка (по секундомеру).
- ❑ Завершайте разговор, как только достигнута его цель. Возможный вариант завершения: «Большое спасибо, думаю, этого достаточно. Надеюсь в скором времени вас увидеть». Эта фраза позволяет рационально, кратко и вежливо закончить разговор.
- ❑ Процент удачных звонков может значительно вырасти, если вы научитесь извлекать уроки из собственных ошибок.

## **Как прорваться через секретаря**

Старайтесь попробовать различные варианты и подыскать тот, который подходит вам больше всего. После этого модифицируйте его под себя, под свой товар и свою компанию.

**Метод «Рекомендация».** Вы узнаете любой телефон нужной вам компании. Лучше, если будет телефон какого-то достаточно значимого лица. Вы излагаете ему суть проблемы и спрашиваете, кто решает данные вопросы. Вполне возможно, что вам совсем не придется звонить генеральному директору, а этими вопросами занимается человек, с которым связаться гораздо проще. Если же все-таки вам нужен именно генеральный, то, ссылаясь в разговоре с его секретарем на рекомендацию вашего предыдущего собеседника, вы с большей вероятностью пробьетесь к нужному человеку.

**Метод «Псевдорекомендация».** Вы знаете, что на телефонный звонок ответит секретарь, который считает своей основной задачей сказать «нет» любому человеку, который хочет поговорить с генеральным директором. Тогда вы делаете следующее. Вы узнаете любой телефон, который не будет адресовать вас к секретарю. Этот телефон должен соединить вас не с самым последним человеком в компании. Ему вы излагаете суть дела и спрашиваете, кто компетентен решать данные вопросы ... Вас переадресовывают к кому? Здесь два варианта: первый – к генеральному директору. Вы звоните секретарю и говорите: «Здравствуйте, мне Сергей Григорьевич рекомендовал связаться с Николаем Михайловичем». И даже если секретарь спросит о сути звонка, то в ее голосе уже не будет того металлического оттенка, который вы так хорошо знаете. Но есть вероятность, что о

предмете разговора вас не спросят. И второй вариант (очень редкий) – ваш собеседник отвечает, что он сам компетентен решить ваш вопрос.

**Метод «Уверенный голос».** Говорите с секретарем так, чтобы он понял, что вашего звонка очень ждут, что он необычайно важен для его начальства.

**Метод «Дайте совет».** Начинайте разговор с изложения сути дела и просьбы помочь, то есть дать совет.

*Секретарь: Корпорация «Новое время», добрый день.*

*Продавец: Здравствуйте, «Новая Телефонная Сеть», менеджер по развитию. Меня зовут Олег Воробьев. Можно связаться с Михаилом Ивановичем?*

*С.: По какому вопросу?*

*П.: Знаете, как раз и хочу посоветоваться с вами. Наша компания осуществляет информационную поддержку деятельности коммерческих компаний. Как вы считаете, данный вопрос лучше обсудить с Михаилом Ивановичем или с его заместителем по маркетингу?*

*С.: Наверное, надо разговаривать с Михаилом Ивановичем. Сейчас я соединю вас.*

**Метод «Проход в несколько этапов».** Вы звоните на фирму и спрашиваете, по какому телефону можно послать факс. Получив разрешение на отправку факса и послав его, вы через некоторое время звоните для того, чтобы уточнить данные факса, потому что возникли некоторые изменения.

## **Как заинтересовать собеседника**

Итак, вас наконец-то соединили с человеком, который принимает решения по данному вопросу.

Итак, вас наконец-то соединили с человеком, который принимает решения по данному вопросу. Что дальше? Как заинтересовать его вашим товаром (услугой)? В начале разговора полезно сослаться на имя человека, который рекомендовал вам позвонить.

*— Я звоню, чтобы обсудить с вами наше возможное сотрудничество в области...*

*— Нина Васильевна посоветовала мне поговорить с вами. Она считает, что вы можете заинтересоваться нашими обучающими программами.*

### *Как и где искать клиентов*

---

В самом начале разговора используйте слова и фразы, которые выражают некоторую степень сомнения, например, «возможно», «может быть», «вероятно» и т.д. Эти фразы помогут вам показать клиенту, что вы готовы внимательно выслушать его, узнать о его потребностях. Но в то же время не переусердствуйте с подобными словами, чтобы не подумали, что вы не уверены в себе и своем продукте.

В самом начале разговора убедитесь в том, что именно ваш собеседник принимает решения по данному вопросу. Не тратьте свое время и красноречие на людей, от которых ничего не зависит. Помните формулу «трех П» — потребность, платежеспособность и полномочия принятия решения — только при наличии этих составляющих человек, с которым вы разговариваете, — ваш потенциальный клиент.

*— Насколько я знаю, вы принимаете решение о закупке товаров для офиса, не так ли?*

И обязательно дождитесь ответа. Если вас почему-то соединили не с тем человеком, узнайте, с кем вы можете переговорить по данному вопросу.

Интересные приемы, с помощью которых можно вызвать интерес клиента и привлечь его внимание, предложил Н. Рысёв.

**Прием «Особенности клиента».** Любого человека вообще и потенциального клиента в частности привлекает только то, что так или иначе касается его самого. А также его особенности, то, чем он отличается от других людей. Потому что его особенности, его специфика — это то, что выделяет его на рынке, это то, чего он добился.

*— Я знаю, что ваша фирма включает 15 компаний.*

*— Я знаю, что вы являетесь единственной компанией в Москве, продающей мраморную сантехнику.*

*— Я знаю, что вы работаете по семи направлениям.*

*— Я знаю, что вы работаете с гостиницами Москвы и Санкт-Петербурга.*

Начиная разговор с клиентом с подчеркивания его специфичности, его индивидуальности, вы тем самым привлекаете его внимание.

**Прием «Наши особенности».** Каждая компания отличается от других. У каждой есть свои особенности и преимущества. Чем можно привлечь внимание?

*— Добрый день! Елена Образцова. Я представляю компанию «Копировальные аппараты», существующую с 1938 года.*

— *Добрый день! Иван Заливайкин, фирма «Крокодайл», мы работаем с 231 магазином города.*

Чем больше отмеченная вами особенность удовлетворяет потенциальную потребность клиента, тем выше вероятность благоприятного исхода разговора.

**Прием «Очевидные факты».** Легко установить контакт, если вы отмечаете такие факты, с которыми клиент не может поспорить. Очевидные факты не вызывают агрессии. Мы больше доверяем тому, с чем чаще встречаемся. Поэтому, когда вы произносите то, что клиенту очевидно, он с ней автоматически соглашается. И вам остается только перейти к сути дела, т. е. к обсуждению дальнейшего сотрудничества.

— *Добрый день! Василий Редькин, фирма «Суперинтерьер». Каждое кафе заботится, чтобы его посетителям было уютно и чтобы они хорошо провели время.*

**Прием «Рекомендации».** Когда вы ссылаетесь на человека, которого знает ваш собеседник, это автоматически привлекает его внимание к вам, вы становитесь «своим» плюс к этому на вас работает еще и авторитет порекомендовавшего вас лица.

**Прием «Если... то...»** Суть этого приема в том, что вы сосредотачиваете внимание клиента на основных преимуществах, которые предоставляет ваша компания. Вы предлагаете клиенту сразу же задуматься о том, что он хочет от своего бизнеса.

— *Добрый день! Меня зовут Николай Крылов, я представляю газету «Что? Где? Почему?»*  
— *Здравствуйте. Что вы хотите?*  
— *Семен Семенович, если вы заинтересованы в рассмотрении возможностей усиления воздействия на вашу целевую аудиторию, то я хотел бы рассказать о тех путях, которые предлагает наше издание.*

Иными словами, вы предлагаете клиенту принять решение в соответствии с его потребностями. Клиент вынуждается вашим «если... то...» признать: либо его интересует то, о чем вы говорите в первой части фразы, и, соответственно, он принимает к рассмотрению и вторую часть, либо его не интересует все та же первая часть. А подобное признание для клиента проблематично.

**Прием «Новинки».** Если вы работаете с клиентом впервые, расскажите ему о тех новинках, которые есть у вас: «Я хочу предложить

### *Как и где искать клиентов*

---

вам новый каталог нашей продукции». Слово «новое» действует на людей магически. Вы не обращали внимание, что, когда вы рассматриваете витрину магазина, в первую очередь ваше внимание привлекают вещи с табличкой «new». Мы хотим чего-то нового, оригинального, не такого, как у всех. К тому же ссылка на новое предполагает, что со старыми образцами и моделями клиент уже знаком.

**Прием «Отзывы и ссылки».** Ссылайтесь на авторитетные для клиента источники, которые говорят в вашу пользу. Это могут быть факты или статьи в профессиональных журналах.

## **Договариваемся о встрече**

Допустим, вы добрались наконец-то до потенциального клиента.

Если разговор сложился, договоритесь о встрече. Сразу же договаривайтесь о точном времени. Этим вы даете клиенту почувствовать, что он для вас важен. Предлагайте конкретное время встречи с помощью альтернативных вопросов.

— *Когда вам было бы удобнее встретиться — во вторник или в пятницу?*

— *Вам удобнее встретиться утром или после обеда?*

Уточните день недели и дату, чтобы не получилось так, что вы говорите о разных неделях. Старайтесь быть максимально конкретны. Уточните, адрес и как удобнее добраться.

— *Очень хорошо, Василий Семенович, пожалуйста, запишите меня тогда на пятницу, на 15.00. Да, и на всякий случай еще раз напоминаю: мое имя Иван Топтыгин. Буду ждать встречи с вами. Если произойдет что-то непредвиденное, пожалуйста, позвоните мне по телефону 123-45-67, и я вам позвоню, если у меня что-то случится.*

Подводя итог беседы, еще раз повторите, какую именно пользу вы принесете вашему клиенту.

Не звоните перед первой встречей с клиентом, чтобы получить подтверждение, что она состоится. Если у человека появится такая удобная возможность отменить встречу, не сомневайтесь: он ее отменит.

## **Часть V**

# **ПЕРВАЯ ВСТРЕЧА С КЛИЕНТОМ**

### *Первая встреча с клиентом*

---

Первое впечатление при контакте с новым человеком формируется в течение 3-5 секунд, а в течение последующих 20-60 секунд первое впечатление закрепляется.

Итак, в первые 20-60 секунд после того как клиент вас увидел или услышал, он активно формирует о вас свое первое впечатление. Это происходит совершенно автоматически, т.к. срабатывает эволюционный механизм, необходимый для выживания. В этот момент клиент, подобно профессиональному фотографу, создает образ, который затем фиксирует и закрепляет в своем сознании. И этот образ, созданный за первые несколько десятков секунд, влияет на принятие большинства важных решений клиента в последующие дни, месяцы, годы.

**ВПОЛНЕ ВОЗМОЖЕН СЛЕДУЮЩИЙ  
ВНУТРЕННИЙ МОНОЛОГ КЛИЕНТА:**

Я не знаю, кто вы...

Я не знаю качества вашего продукта...

Я не знаю, каким ценностям вы привержены...

Пожалуй, лучше я куплю у другого.

## **Формирование первого впечатления**

Ритуал знакомства – это последовательное прохождение вместе с клиентом точек «психологического соприкосновения», в большой мере определяющих первое впечатление.

**КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ:**

- зрительный контакт,
- рукопожатие,
- приветствие и мотивирующее утверждение,
- обращение по имени и
- обмен визитными карточками.

Ваша встреча начинается с взгляда. Это первая точка взаимодействия. Затем приветствие и рукопожатие. Входите в комнату уверенно, предварительно спросив разрешения и идите прямо к столу клиента.

***Первое впечатление о человеке на 38 % зависит от звучания (тона и тембра) голоса, на 55 % зависит от визуальных ощущений (от «языка» жестов) и только на 7 % – от вербального компонента (смысла произносимых им слов).***

Садитесь ли вы на стул без спроса, спрашиваете ли разрешения или ждете, когда вам предложат сесть? Как-то раз я работал с компанией, в которой супервайзер учил торговых представителей, что нехорошо спрашивать разрешения, дескать, надо подождать, когда клиент сам предложит сесть. Хотите знать мое мнение? Это неправильно. Представьте себе такую сцену. Вы стоите возле стола клиента: нелепая ситуация. Что вам приходится делать: переминаясь с ноги на ногу или стоять как оловянный солдатик. И то и другое – неприемлемо. Мы ведь это понимаем, наблюдая за ситуацией со стороны.

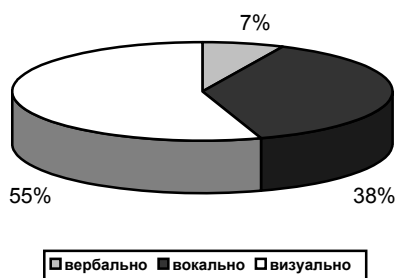
## **Компоненты первого впечатления**

Общение между продавцом и клиентом происходит по трем основным каналам: вербальному, звуковому и визуальному. Эти каналы обладают различной эффективностью по воздействию на клиента. Приблизительно 7 % - это вербальное воздействие, определяемое значением слов, которые мы произносим; 38 % - воздействие, оказываемое тембром голоса, мелодичностью и ритмикой; а остальные 55 % - это воздействие, оказываемое визуально наблюдаемыми компонентами поведения: движениям взглядами, одеждой, выражением лица, манерой поведения.

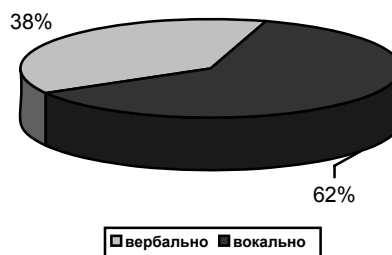


## Первая встреча с клиентом

### Личная встреча



### Разговор по телефону



При разговоре по телефону визуально наблюдаемые компоненты поведения отсутствуют, и при этом существенно возрастает роль голосовых компонентов: теперь они составляют 62 %, а вербальные — 38%.

## С этими легко



Начнем с самого "легкого" покупателя. Доверчивый Олег собственной персоной. Дай Бог ему здоровья, он единственный, кто вселяет в нас всех веру в человечество, потому что встреча с ним определенно скрашивает нам день. Он из тех, кто до сих пор верит, что луна сделана из молодого сыра. Работайте с ним в открытую, без хитростей. Расскажите множество интересных историй из жизни. Если вы завоеуете его симпатию и доверие, он купит у вас скорее, чем по любой другой причине. Он поддается убеждению, но не любит, чтобы его подгоняли или оказывали нажим. Обращайтесь с ним мягко, но уверенно.

Второй покупатель — это Скептик Сергей, который требует подсчета бактерий в молоке человеческой доброты и настолько циничен,



чтобы думать, будто кто-то столкнул Шалтая-Болтая со стены. Он не только скептичен, но и логичен. Я особо напоминаю вам о том, что скептически, антагонистически настроенный покупатель желает быть правым и желает быть понятым. Имея это в виду, когда он выдвигает категорическое возражение, одобренное небольшим количеством раздражения, цинизма или сарказма, вы должны отреагировать

словами: "Я рад, что вы подняли этот вопрос, и, чтобы убедиться в том, что я правильно его понял, не будете ли вы так добры повторить ваши слова?"

Этим вы добиваетесь двух вещей: обозначаете с вашей стороны честную попытку быть справедливым и, кроме того, показываете, что придаете большое значение тому, что говорит покупатель. В дополнение к этому, когда покупатель повторяет свое возражение, велика вероятность того, что он сбавит его тональность.

При работе со скептически или антагонистически настроенными покупателями важно, чтобы вы не пытались спорить с ними или возражать им, даже если они не правы. Во-первых, вы должны позволить им высказать все, что они хотят сказать. После того как пар выпущен и они увидели вашу заинтересованность их проблемами, ваши шансы проникнуть в их сознание и заключить сделку, как значительно возрастают.

Когда покупатель делает категорическое или безапелляционное заявление в форме возражения, вы приятным тоном говорите: "Ваш вопрос радует меня, потому что он проникает в самое сердце ситуации, а поскольку именно этого я и добиваюсь, значит, мы с вами на одной стороне".



Третий тип покупателя, известный как Враждебная Елена, сделан из того же теста, но тут следует помнить одну важную вещь: у ее враждебности, возможно, есть причина. А она может заключаться в том, что в прошлом ее оскорбил или ввел в заблуждение другой продавец. Не исключено также, что причина всего лишь в том, что предыдущий продавец просто не пожелал выслушать ее жалобы.

### *Первая встреча с клиентом*

---

Один из секретов заключается в том, чтобы заставить Враждебную Елену говорить. Когда она начинает выражать свое недовольство, вы применяете старый, испытанный прием (известный тренинг-менеджерам как "принцип трех О") и говорите: "Я точно знаю, что вы ощущаете. Другие в прошлом ощущали то же самое (пауза). Они обнаружили, что, когда у них на руках оказывались все факты, последующая процедура оказывалась отчасти оправданной. Они чувствовали, что любая ошибка, которая могла быть допущена, была ошибкой разума, а не сердца. Между прочим, в ваших словах меня радует в первую очередь следующее: я обнаружил, что большинство людей, которые так же откровенны и открыты (упаси вас Бог произнести слово «злой» или «враждебный»), как вы, обычно более восприимчивы. Они ведут себя открыто и справедливо, когда получают ответы на свои вопросы, поэтому я рад, что вы изложили свои опасения в такой откровенной манере".

### **Он не может принять решение — ни по какому поводу**



Затем наступает очередь Нерешительного Ивана, который хотел основать клуб любителей тянуть время, но решил подождать до лучших времен. Иван просто не способен принимать решения. Он чем-то похож на того парня, который пошел к психиатру, а тот сказал ему: "Я вижу, что вам трудно принимать решения".

Парень ответил: "Не знаю. И да, и нет".

Нерешительный покупатель — это человек, который во многих отношениях самый несчастный из всех людей. Он не может решить, что взять на обед, не говоря уже о таких глобальных покупках, как дом, автомобиль, значительное капиталовложение или программа страхования жизни. Он принимает стимулирующую таблетку, чтобы взбодриться перед совершением какого-нибудь поступка, а затем запивает ее валиумом, чтобы не волноваться в случае, если ничего не произойдет.

При работе с ним главное — завоевать его доверие, чего вы добьетесь, если, как я уже неоднократно повторял, будете вести себя правильно. Демонстрируйте эмпатию; пересядьте на его сторону стола;

дайте понять, что вы его союзник; заверьте в том, что да, он совершает правильный поступок. Ваша собственная убежденность и вера в то, что именно ваш товар он должен купить, будут решающим фактором. Помните: ему трудно решить, следует ли покупать. Если у вас есть какие-то сомнения в том, что вы должны продать, можете не сомневаться, что он не купит. Подтолкните его — проявите твердость.

Ключевым фактором является внутренний нажим. Вы провоцируете его, задавая больше вопросов, чем обычно. Позже я продемонстрирую в мельчайших подробностях, как вы должны задавать вопросы, и приведу многочисленные примеры.



Еще один тип покупателя, названный "Света Охотница за Дешевизной" и иногда известный как Осторожный Андрей, всегда стремится заключить сделку на более выгодных условиях, чем другие, и Она считает каждую покупку "соревнованием". Она должна чувствовать себя "победительницей" и будет счастлива только в том случае, если получит какую-нибудь скидку. С такими покупателями

можно действовать двумя путями: первый — сказать, что одним из достоинств вашей компании является одинаковое отношение ко всем клиентам. В таком случае она может купить ваш товар с полной уверенностью, что никто — ни один человек — не получит от компании лучшего предложения, чем она, и почувствовать себя победительницей. Собственно говоря, это как раз то, что ей нужно, — уверенность в том, что она победительница, что она самая умная, что она получила самое лучшее предложение.

Второй способ — это использовать то, что вы, как личность, можете сделать для нее лично, чтобы не только дать гарантию самого лучшего предложения, но и заверить ее в его получении потому, что у нее есть вы. Это может быть личная услуга: "Только для вас я сделаю одну вещь, чего обычно не делаю ни для кого. Я лично передам ваш заказ в отдел доставки и прослежу, чтобы он был подготовлен — без дополнительных затрат для вас — и немедленной отправке сегодня". Или: "Я лично проведу ваш кредит и сэкономлю, по меньшей мере, 24 часа на доставке". Или: "Так как у меня есть дела в вашем районе, то я заеду к вам и лично буду присутствовать при установке оборудова-

### Первая встреча с клиентом

---

ния, чтобы убедиться в его соответствии вашим конкретным спецификациям".

## Работать с ним трудно — сделайте эту работу прибыльной



Следующий тип — это Михаил Несносный, крикливый всезнайка. Вообще-то говоря, несносные люди нашего мира страдают от серьезных проблем с самооценкой и чувствуют, что единственное признание, которое они могут получить, носит негативный характер. Они жаждут внимания — так дайте им его, но в решительной и позитивной

манере. Вы бросаете вызов этому человеку. Но если не обращать внимания на все его громкие слова, во многих случаях в душе он мягок и сентиментален. Он тоже хочет быть правым, быть понятым и оцененным. Вы бросаете ему вызов примерно таким утверждением:

"Наши исследования показывают, что лишь 3 процента населения могут позволить себе купить этот товар". Или: "Эти платежи будут очень большими, сможете ли вы осилить..." Затем назовите сумму.

Этим несносным всезнающим людям также нравится, когда обращаются к их гордости. "У вас превосходный портной" или "Прекрасный парк. Он определенно соответствует вашему вкусу и характеру; сразу чувствуется принадлежность к элитному кругу". Это откровенный расчет на снобизм, что для них особенно важно. Полезно также отметить, что у местной телевизионной или спортивной звезды "такая же исключительная модель".

## Покупатель, который всегда спешит



Добавьте к нашему списку Торопливую Ирину — покупательницу, которую не интересуют детали. Ей нужны "факты, только факты, у меня много дел, я спешу!". Во многих случаях таких людей больше интересует экономия времени, чем рублей. Будьте кратки и делови-

### Первая встреча с клиентом

ты, говорите по сути, оформите сделку как можно быстрее, заверьте ее, что все детали возьмете на себя, позаботитесь о доставке и лично проконтролируете, чтобы она получила именно то, что хочет, а затем выполните все ваши обещания.



Следующим идет Весельчак Вадим — шуточный, добродушный покупатель, который во многих отношениях может быть самым разочаровывающим из всех, потому что временами импульсивен и нерешителен. Он скорее купит у кого-нибудь, кто ему нравится и с кем ему приятно проводить время. Подружитесь с ним, посмейтесь и будьте легкомысленным. Затем — как друг — подтолкните его к немедленному действию и принятию решения, чтобы он смог быстрее насладиться выгодами.

### Покупатель-всезнайка



Марина Всезнайка сделает все, чтобы произвести на вас впечатление, так что не мешайте ей. Вам определенно нечего терять. Одно слово предупреждения: она может захотеть надоедать вам целый день, так что обращайтесь с ней с вниманием на временной фактор. Вы можете позволить ей произвести на вас впечатление путем оплаты заказа наличными, и, собственно говоря, вызов на подобный поступок может стать ключом к получению заказа.



Тот же базовый подход следует использовать с Борисом Важная Шишка.

Он желает почувствовать свою значимость, поэтому любыми средствами покажите, что он важная шишка. Он желает находиться в центре внимания, поэтому пусть все огни рампы будут направлены на него. По той же причине он желает быть уверенным в том, что имеет дело не с

### Первая встреча с клиентом

---

"одним из этих ребят", но с кем-то, чья квалификация достаточно высока. Если вы установили несколько рекордов в области продаж или совершили нечто значительное, постарайтесь как можно естественнее вставить эти сведения в разговор, чтобы Мистер Крутой знал, что имеет дело с человеком, достаточно квалифицированным для работы с такой важной персоной, как он.



Так же часто, как с робким и медлительным покупателем, не способным принимать решения, нам приходится сталкиваться с Импульсивной Аллой, которая говорит "да" или "нет", почти не задумываясь. Как только вы пришли с ней к согласию и направили ее мысли к покупке, не мешкая, уверенно и решительно заключайте сделку. Дайте ей подписать заказ, пока она находится в пике своего импульса.

ка она находится в пике своего импульса.

### Самый трудный из всех



Он поддакивает вам в течение всей беседы, улыбается, кивает и со всем соглашается. Когда вы инстинктивно чувствуете в самом начале беседы, что покупатель относится к данному типу и покупать не собирается, то надо остановиться прямо на середине предложения, улыбаться, наклоняться вперед и говорить: "Вы не против, если я спрошу, почему вы решили пропустить эту возможность воспользоваться преимуществами, которые предлагает наш товар?" После этого вы замолкаете и не говорите больше ни слова.

Покладистый Алексей делает одно из двух. Он говорит: "Дело в том..." — и затем выдвигает возражение, которое вы можете нейтрализовать, или: "Что заставляет вас думать, что я решил не покупать?" В последнем случае вы просто заканчиваете прения и оформляете заказ. Это хорошая стратегия.

## **Существуют самые разные типы покупателей**

Полагаю, если бы мы сделали усилие, то могли бы перечислить не меньше сотни разных типов покупателей: думающих медленно, быстро, неправильно и не думающих вообще; транжир, экономных, скопидомов, критиков, охотников за дешевизной, робких, самоуверенных, импульсивных, язвительных, спорщиков, неслушающих, невозмутимых, обеспокоенных и т. д.

Затем идут покупатели старые, молодые и среднего возраста; мужчины и женщины; черные, белые и все, что посредине. Независимо от типа, каждый из них желает оказаться прав, желает быть понятым и оцененным по достоинству. У всех есть физические, духовные и эмоциональные потребности. Наша цель — удовлетворить их таким образом, чтобы эти потенциальные покупатели стали нашими клиентами.

Само собой, проблема с продажей заключается в том, что, оформляя сделку, вы теряете своего лучшего потенциального покупателя.

Советую запомнить, что во многих случаях, когда податель выдвигает возражения в категорической, антагонистической манере, это часто всего лишь проявление защитного механизма. Например, ваш покупатель заявляет, что "все продавцы — это шайка проходимцев". В этом случае главное для вас, как продавца, не обижаться. К такому заключению его могли привести одно или два неудачных столкновения. Весьма вероятно, что он стремится найти действительно профессионального продавца, который убедит его в ошибочности подобного вывода. Возможно, он даже хочет купить что-нибудь прямо сейчас. Это значит, что он хочет, чтобы кто-нибудь продал ему что-нибудь, а раз уж вы находитесь перед ним, то вполне можете оказаться этим человеком.



## **Часть VI**

# **ИСКУССТВО МОТИВАЦИИ**

## **Почему...?**

«Почему я не делаю то, что должен делать?» Задайте себе этот вопрос. Спрашивайте серьезно, потому что от ответа зависит ваше будущее. Пока вы не начнете делать то, что должны делать, вы будете жить по закону неудачи, который сами создали для себя.

За этим вопросом стоит проблема как я могу заставить себя делать то, что должен делать? Вскоре мы расскажем об этом, но сначала давайте ответим на вопрос «почему?»

Вы часто задавали себе подобные вопросы? Каждый, кто занимается продажей, задает их, кроме лучших профессионалов (которые делают все, что должны делать) и полных неудачников (которые больше не задают вопросов). Вы не принадлежите к последней группе по многим важным причинам, о которых я не знаю, но одна из них мне известна - вы читаете мою книгу. Это означает, что вы открыли свой разум перед новыми и, возможно, непонятными идеями ради того, чтобы измениться к лучшему.

В чем вы не испытывали недостатка, когда начали свою карьеру в торговле?

В энтузиазме.

Помните, как это было? Горячее желание. Восторг. «Берегитесь, я иду! Теперь, когда передо мной открылись потрясающие возможности, нет пределов тому, что я смогу сделать»

Да, тогда вас распирало от энтузиазма. Вы с готовностью брались за дело. Вам не составляло труда встать пораньше. У вас было все необходимое для успеха, за исключением одного — знаний. Вы не вполне ясно представляли себе, что делаете. Но не беда — ваш энтузиазм с избытком возмещал недостаток знаний.

Что случилось потом?

Прошло несколько месяцев. Вы узнали свой товар, освоились на своей территории, познакомились с клиентами и проблемами. Но что случилось с вашим энтузиазмом, пока вы набирались знаний?

Он немного уменьшился, верно? Но ваш товар остался таким же свежим для новых клиентов, как и в тот день, когда вы впервые пришли на работу, — просто вам он уже не кажется свежим. У вас было время узнать негативные стороны своего производства, компании и товара, задуматься над ними и позволить им руководить вашими поступками.

### *Искусство мотивации*

---

Приобретенные знания скомпенсировали утрату энтузиазма и вывели ваши показатели на средний уровень — значительно ниже ваших возможностей. Потому что — и можете не сомневаться в этом — в каждом из нас живет Чемпион, который хочет вырваться на свободу.

Итак, теперь вы знаете, что нужно делать, но не делаете этого. Почему? В большинстве организаций отсутствие подробных знаний о том или ином товаре из широкого ассортимента не является проблемой для человека, проработавшего хотя бы несколько месяцев. Скорее всего, в вашей области продажи дело обстоит так же. Главная проблема — убедить себя в необходимости делать то, что вы должны делать.

Но то, что вы должны делать, и то, что вам хочется делать, не одно и то же. Иначе вы бы уже давно делали это

Теперь мы подошли к сути вопроса:

**Почему вам не хочется делать то, что вы должны делать?**

Причина в том, что вы находитесь в конфликте с собой. Этот конфликт возникает из-за того, что поступательная тяга ваших желаний и потребностей не может преодолеть возвратную тягу ваших страхов и беспокойства.

Чуть позже мы подробно изучим эти желания и потребности. Они называются *мотиваторами* и присутствуют в сознании каждого человека. Мы также внимательно рассмотрим *антимотиваторы*, заставляющие человека испытывать страх или беспокойство. Это то, что вызывает сухость во рту, дрожь в коленях и пустоту в желудке или заставляет вас медлить и колебаться, воздействуя на ваше сознание более тонкими и незаметными способами.

Почти каждый человек, стремящийся к достижению успеха, переживает этот конфликт на определенной стадии своей карьеры, а многие живут с ним в течение всей жизни. Возможно, мы не в состоянии избавиться от этой постоянной борьбы. Но мы можем решить, будем ли мы чаще проигрывать или выигрывать. Конечно, нельзя рассчитывать на успех в каждом случае. Существуют силы, которыми мы не можем управлять, и они время от времени препятствуют достижению цели. Это нормально. Но совершенно ненормально постоянно проигрывать из-за старых, давно утративших смысл, но не изжитых страхов и опасений.

Подумайте об этом. Попробуйте честно спросить себя, не является ли этот конфликт главным препятствием на пути к выдающемуся успеху в бизнесе. Не отсутствие способностей или недостаток знаний — но всего лишь невыполнение своих обязанностей в полной мере.

Бывает удивительно легко избавиться от страхов и опасений, когда вы знаете, как это делается. Но сначала вы должны признать, что в этом вы ничем не отличаетесь от других людей: у вас есть свои страхи. Вы стараетесь не показывать их, но то же самое делают и все остальные. Признание своих страхов — первые ворота, через которые вам нужно пройти. Следующий шаг — твердое решение, что вы не позволите страхам и опасениям встать между вами и тем, чего вы хотите от жизни.

Приняв это решение, читайте дальше. Познакомьтесь с особенностями депрессии. Изучите этого врага, найдите его уязвимые места. Узнайте о том, как пользоваться мотиваторами и избавляться от антимотиваторов. Тогда вы сможете делать то, что должны делать. Это произойдет естественно и непринужденно, потому что вы этого хотите.

## **Как впадают в депрессию**

Приходилось ли вам переживать тяжелые дни, когда вы просто не могли заставить себя встать и заняться делом? Дни, когда вам хотелось проехать мимо своего офиса, спрятаться, никому не звонить? Знакомо ли вам это чувство? Разрешите показать, как оно возникает.

Можно с уверенностью предположить, что вы бы не занялись торговлей, если бы не интересовались деньгами. И я думаю, вы согласитесь со следующим утверждением: в периоды депрессии вы не зарабатываете столько денег, сколько в периоды энтузиазма.

Если вы согласны, то позвольте развить эту мысль: если вы сможете сократить периоды депрессии и увеличить периоды энтузиазма, то заработаете больше денег.

Заметьте, я не сказал: «Поднимите ваш тонус, и вы автоматически сократите продолжительность депрессии». На каждом семинаре по продажам можно наблюдать, как энтузиазм, полученный от инструктора, улетучивается еще раньше, чем человек, страдающий от депрессии, выходит за дверь. Вы можете потратить любое количество энергии для преодоления депрессии, вызванной конфликтом, и ваши

### *Искусство мотивации*

---

усилия все равно пропадут впустую. Но энтузиазм в самом деле сопутствует оживленности, знаниям и целенаправленности. Поэтому я с полной уверенностью могу утверждать: «Если вы справитесь с депрессией, то к вам вернется былой энтузиазм». Сравните два предложения, взятые в кавычки. Разница между этими обманчиво похожими утверждениями огромна: второе работает, а первое — нет. Последуете первому утверждению, и вас ждет горечь разочарования. Последуете второму — и вы познаете радость успеха.

Вырабатывайте в себе чувство энтузиазма любыми разумными средствами. Но прежде вам нужно избавиться от депрессии, которая проникла в подсознание.

Чтобы сделать это, нужно точно знать причину возникновения депрессии.

Давайте внимательно разберем конфликт, вызывающий расстройство, которое приводит к депрессии. Я называю весь процесс «образованием цепи депрессии», так как это не одно событие, а серия последовательных событий. Как и в случае с обычной цепью, вам нужно разомкнуть лишь одно звено, чтобы лишить ее связующей силы. Вот процесс, посредством которого вы создаете цепь депрессии в своем сознании:

1. Сознывая свои желания и потребности, вы мотивируете себя и двигаетесь вперед. Представьте, что вы заводите двигатель мощного спортивного автомобиля.
2. Сознывая свои страхи и опасения, вы утрачиваете мотивацию — и останавливаетесь. Ваш спортивный автомобиль увяз в грязи; ведущие колеса вращаются, но вы не двигаетесь вперед.
3. Некоторые из ваших коллег или конкурентов добиваются успеха, но вы остаетесь на месте, и ваше недовольство собой быстро возрастает. Вы видите, что делают ваши коллеги, и знаете, что следует делать вам, но чем больше вам хочется, тем труднее заставить себя. Сидя в спортивном автомобиле, вы терзаете двигатель и выбрасываете кучу грязи из-под колес, но вместо того чтобы ехать вперед, увязаете еще глубже. Ваше расстройство переходит в гнев, и вы в сердцах стучите кулаком по рулевому колесу.
4. Поскольку вы не в состоянии успешно заключать сделки и двигаться вперед для удовлетворения своих желаний и по-

требностей, вы теряете веру в свой товар, компанию или — что гораздо хуже — в себя самого. Когда это случается, ваше расстройство переходит в депрессию. Отчаявшись выбраться из грязи, вы выключаете зажигание и прыгаете в лужу. Придется идти пешком.

5. Теперь вы настолько угнетены, что не можете самостоятельно совершить эффективный поступок или разработать план действий. Вы остаетесь в неподвижном состоянии до тех пор, пока какая-нибудь внешняя сила не вытащит вас наружу.

Водитель спортивного автомобиля, столкнувшийся с такой нехитрой проблемой, немедленно пойдет искать другого водителя, согласного взять его на буксир. Столкнувшись с депрессией на работе, мы не торопимся искать помощь, поскольку наши проблемы не столь очевидны. Фактически иногда мы даже не осознаем, что столкнулись с распространенной проблемой, которую можно и нужно разрешить.

Если качество и объем ваших продаж производят гнетущее впечатление или вы считаете, что такое возможно в ближайшем будущем, вам нужно пересмотреть свои источники мотивации.

## **Мотиваторы**

### **Первым мотиватором в торговле являются деньги.**

Почему деньги — это мотиватор? Потому что они позволяют вам иметь то, в чем вы нуждаетесь. Деньги — это хорошо.

Повторите вслух последнее утверждение:

**Деньги — это хорошо.**

**Деньги — Это Хорошо.**

**ДЕНЬГИ — ЭТО ХОРОШО.**

*Деньги — это хорошо в том смысле, что размер вашего заработка прямо связан с количеством и качеством услуг, которые вы оказываете другим людям. Но деньги, сами по себе, не сделают вас счастливым человеком. Они могут лишь предоставить вам возможности для поиска того, что сделает вас счастливым. Но лучше искать с деньгами в кармане, чем без них, согласны?*

### **Вторым мотиватором является надежность.**

Согласно мотивационной теории Маслоу, средний человек ежедневно стремится подтвердить надежность своего положения в обществе. В примитивном обществе такая надежность могла обеспечиваться стадом овец; в нашем обществе надежность — это нечто, приобретаемое за деньги. Не имея денег, вы не можете купить одежду. Если вы ходите голым, то ваше положение в обществе трудно назвать надежным, не так ли? Деньги дают нам возможность приобретать многочисленные товары и услуги, которые до некоторой степени дают нам ощущение надежности. Поэтому деньги — сильнейший мотиватор. Это мера успеха и стабильности нашего положения.

### **Третий мотиватор — это достижение.**

Почти все хотят достичь большего, но почти никто не хочет делать то, что необходимо для достижения успеха. Я полагаю, что все люди делятся на две группы: инертные и целеустремленные.

Целеустремленные люди составляют лишь пять процентов населения, а инертные — остальные девяносто пять процентов. Инертному человеку легко примириться со своими неудачами в достижении чего-либо, имеющего реальную цену и значение. Люди, которые ничего не имеют, обычно достигают того, чего они (по собственному мнению) заслуживают, т. е. ничего.

Многие из нас воспитывались в семьях, где наши близкие — отцы, матери, братья и сестры — были чудесными и понимающими людьми. Но при этом они, возможно, были инертными людьми.

Мы ориентированы на достижения, однако могли еще в детстве усвоить инертные навыки и приобрести некоторые характеристики инертных людей. Давайте здесь не будем беспокоиться о спасении ваших близких, которые не стремятся к достижениям, поскольку это все равно невозможно. *Волю к свершениям нельзя навязать извне; она приходит изнутри.* Вы обладаете такой волей, иначе не читали бы эту книгу. Ваш пример может вдохновить тех, кто вам дорог. Ваш успех может открыть для них двери к знаниям и новые возможности. Но вы не можете принуждать их к действию и навязывать им свою волю, если они не горят желанием присоединиться к вам.

Готовы ли вы освободиться от оков инерции? Готовы ли вы присоединиться к пятипроцентной части населения, зарабатывающей право и возможности вкушать прелести цивилизованного общества?

С помощью семинаров, аудиокурсов, видеозаписей, а теперь и этой книги мне выпала честь учить людей, уставших от среднего уровня, готовых и желающих присоединиться к элите — людей, способных оплатить трудом и временем перемены к лучшему в своей жизни. Надеюсь, вы тоже решили, что пора подняться над средним уровнем, перестать барахтаться в трясине посредственности и сделать шаг к величию, внутренне присущему всем человеческим существам.

#### **Четвертым мотиватором является признание.**

Это интересный мотиватор, и я часто думаю, что он наиболее важен для работы в торговле. Ради признания люди готовы рисковать больше, чем ради всего остального. Всем важно иметь признание — мужу, жене, детям... и даже вашему боссу. Приходилось ли вам в детстве учиться ездить на велосипеде без помощи рук? Чего вы хотели этим добиться?

Признания. «Эй, папа, мама — посмотрите на меня! Правда, у меня здорово получается?»

Когда мы ищем признания среди взрослых людей, то играем в гораздо более сложные игры. Наши автомобили, одежда, рестораны, в которых мы ужинаем, места, которые мы посещаем, и масса других вещей — все это способы добиться признания.

Вы можете возразить, что все это в той или иной мере необходимо для нормальной жизни. Возможно. Вы можете сказать, что делаете это ради себя, а не ради окружающих. Разумеется. Но, если бы потребности в признании вообще не существовало, куда делась бы наша одержимость модой и другими вещами, подчеркивающими нашу индивидуальность?

Все мы жаждем и требуем признания. Многие менеджеры по продажам улучшают качество работы своего персонала в большей степени благодаря признанию качества их работы. Другие менеджеры добиваются обратного результата, так как забывают признать заслуги своих сотрудников или слишком поздно вспоминают о них. Чтобы стать движущей силой в торговле, признание должно быть реальным. Оно должно быть искренним, без фаворитизма. Его качество и количество должны соответствовать масштабу достижений.



### **Пятый мотиватор — одобрение окружающих.**

Известно ли вам, как много людей каждый день стараются добиться хорошего отношения к себе. У многих, включая торговых агентов, это главный мотиватор — и вместе с тем их главная слабость. Но все мы хотим нравиться другим людям, не так ли?

С каждым начинающим торговым агентом, независимо от области товаров или услуг, которую он представляет, случается интересная вещь. Когда вы поступаете на службу в новую компанию (а возможно, впервые приобщаетесь к торговле) и приходите на работу, заряженный энтузиазмом, кто сидит там и ждет вас? Целеустремленный или инертный человек?

Кто сидит в кабинетах, а кто встречается с клиентами в поисках новых возможностей и новых заработков?

Ответ очевиден. Кто-нибудь обязательно скажет вам: «А теперь разреши объяснить тебе, как обстоят дела на самом деле». Может случиться так, что вы проработаете несколько недель и не встретите ни одного целеустремленного человека. Целеустремленные люди заняты великими делами. Когда вас наконец представят одному из «Пяти Процентов», вы услышите что-нибудь вроде: «Рад познакомиться с вами. Это отличная компания, и у вас здесь большое будущее. Желаю удачи».

Некоторые люди в вашей компании назовут мои методы обучения совершенно бесполезными. Полистав книгу с целью посмеяться и поиздеваться, эти люди вынесут суровый приговор. Некоторые лишь взглянут на книгу и махнут рукой. Эти люди — неудачники, и они хотят, чтобы вы присоединились к ним. Меньше всего они хотят, чтобы вы присоединились к победителям. Чтобы показать, как это важно для них, давайте рассмотрим случай с Михаилом Мельниковым.

Михаил проработал в отделе реализации своей фирмы почти одиннадцать лет и не усвоил ни одной новой методики продаж за сто двадцать месяцев. Когда вы поступаете на работу, все, начиная от президента компании и ниже, желают вам успеха — за исключением Михаила и его друзей. Каждый раз, когда появляется новый сотрудник и добивается успеха, перед Михаилом встает трудный вопрос: «У этого щенка все получилось. Почему же у меня не получается?».

Мельников знает ответ на этот вопрос не хуже, чем любой другой сотрудник. Михаил инертен, потому что он отказывается работать

эффективно. Но такой ответ не устраивает Михаила. Принять этот ответ означает признать, что его профессиональные навыки и методы нуждаются в коренном изменении. Ему страшно даже подумать об этом. Гораздо легче обвинять новых сотрудников в фаворитизме, приписывать их успех случайности или отсутствию моральных принципов — все, что угодно, лишь бы переложить вину на плечи другого человека.

Но как бы искусно Михаил ни выстраивал свои оправдания, сколько бы времени и усилий он ни тратил на их поддержку, истина остается неизменной и просится на свободу.

Михаил, уже неоднократно испивший горькую чашу поражения, начинает беспокоиться каждый раз, когда новый сотрудник выказывает инициативу. Бойкие, трудолюбивые, энергичные люди имеют неприятную особенность быстро добиваться успеха, думает Михаил, и это вынуждает его пускаться в очередные мучительные поиски приемлемых оправданий. Чувство неполноценности внедряется в подсознание Михаила и требует облегчения. Тогда Михаил начинает строить свое поведение на основании прискорбной и ложной предпосылки: лучший способ бороться с успехом других людей — избавиться от них в своем окружении. Вскоре Михаил достигает немалого мастерства в удушении любой инициативы своих коллег. Он выявляет и тонко эксплуатирует их слабости. Он пытается изолировать их от коллектива. Если эта тактика не срабатывает, Мельников и его приятели начинают всемерно избегать общения с «выскочкой». Здесь честолюбивый сотрудник, имеющий сильную потребность в одобрении окружающих, попадает в опасное положение, так как цена их одобрения — отказ от успешной карьеры. Лишь сильный человек может противостоять такому давлению; лишь сильный человек способен заплатить дополнительную цену за свой успех.

Наша профессия — одна из немногих, где человек может уйти на покой, не уходя с работы. Если кто-то утверждает, что эта книга не может принести вам никакой пользы, выясните размер его дохода. Если этот человек не получает столько, сколько вы хотели бы получать сами, то вы имеете дело с типичным Михаилом Мельниковым.

Окружайте себя людьми, на которых вы могли бы равняться. Независимо от того, понимаете вы это или нет, с течением времени вы становитесь похожими на людей, с которыми постоянно имеете дело. Вы неосознанно усваиваете способы достижения успеха (или топта-

### *Искусство мотивации*

---

ния на месте) от людей, с которыми общаетесь каждый день. Вы проникаетесь их поведением и идеями, впитываете все — от незначительных деталей до фундаментальных понятий, способных подвигнуть вас на великие свершения или утопить в болоте посредственности.

Не теряйте времени с людьми, чье финансовое и эмоциональное мышление находится на более низком уровне, чем ваше. Вам нужно расти, а им — нет. Они не могут расширить ваши горизонты, не могут вдохновить вас. Выбор соратников иногда бывает нелегким, но нам нужно расставаться с людьми, чья косность мешает нашему развитию, иначе мы пропитаемся их неудачами, страхами и сомнениями. Семейные обязанности — это одно дело, а ваш выбор знакомств — совсем другое. Общайтесь с людьми, благотворно влияющими на ваше отношение к работе. Движение вверх — достаточно трудный процесс, чтобы тащить за собой еще большое количество неудачников.

Стараетесь ли вы понравиться всем и каждому?

Приходится ли вам сдерживать свои творческие порывы из-за того, что вы не хотите рассердить определенных людей, не скрывающих своей неприязни к энергичным и целеустремленным работникам?

Почему? Вы не можете позволить себе такую роскошь, как популярность среди неудачников.

Выпишите имена людей, с которыми вы проводите большую часть времени. Тщательно изучите список и подумайте, кто оказывает на вас благотворное эмоциональное воздействие. Составьте отдельный список для таких людей и руководствуйтесь им в выборе новых знакомых. Что касается остальных, то не нужно идти на открытую конфронтацию или откровенно беседовать с ними. Просто пореже встречайтесь с ними и употребите сэкономленное время для установления перспективных контактов. Некоторые из новых знакомых станут вашими друзьями.

### **Шестой мотиватор — это чувство собственного достоинства.**

Надеюсь, оно у вас есть, поскольку без него вы не сможете в полной мере раскрыть свои потенциальные возможности.

Оно необходимо всем. Чувство собственного достоинства — это кальций для костяка нашей личности. Многие ослабляют себя, впадая

в зависимость от одобрения других людей. Если мы путаем чувство собственного достоинства с одобрением окружающих, то значительно осложняем себе жизнь.

Возможно, вам даже трудно думать о собственном достоинстве как о чем-то, не требующем чужого одобрения. Мы с готовностью порицаем себя, упорно отказываясь признать свои сильные качества. Эта система лишает нас шансов на успех.

Усердствуя в самобичевании, мы становимся более уязвимыми. Люди ощущают нашу потребность в одобрении и начинают играть на наших слабостях. Будьте крайне осторожны, когда вы ищете одобрения. Если вы начнете искать одобрения у людей, которых пугают ваши успехи, вам грозят крупные неприятности.

Чувство собственного достоинства означает, что вы отвечаете за себя. Вы занимаете свое место. Никто не прислал вас сюда; вы находитесь именно там, где хотите быть. Мнение других людей не может управлять вашими поступками. Если вы с чем-то не согласны, то дайте это понять. Вы больше не играете в игры, которые вам не нравятся, и не подстраиваете свою жизнь под чужие требования. Если хотите, вы можете остаться утром в постели или заказать билет на реактивный лайнер и отправиться в вояж по Европе. Разве это не волнующая перспектива?

Однако очень немногие люди добиваются этого.

Почему нам так редко удастся сохранить собственное достоинство? Потому что мы не ограничиваем число людей, чье одобрение непременно хотим получить. Потому что мы требуем от мира большего, чем он может нам дать, и ослабляем себя в тщетной попытке добиться невозможного. Потому что мы не осознаем, как важно быть *внутренне* свободным человеком. Некоторые из нас смутно понимают, чего им не хватает, и пытаются самоутвердиться с помощью вызывающего поведения или необычных поступков.

Но маленькие голоса в нашей голове продолжают ставить нас на место, независимо от того, насколько мы шумны, агрессивны или упрямы.

Да, трудно стать самим собой, пока вы не научитесь обходиться без похвалы других людей. До тех пор пока вы не перестанете беспокоиться об этом, вы не сможете в полной мере обрести самого себя.

Вы никогда не обретете чувства собственного достоинства — самого счастливого состояния человеческой души — пока не улучшите свое представление о себе. Вы никогда не улучшите свое представле-

### *Искусство мотивации*

---

ние о себе, пока не достигнете значительного успеха. Вы не достигнете значительного успеха, пока не почувствуете надежность своего положения. И наконец, вы не почувствуете надежность своего положения, пока не начнете зарабатывать нормальные деньги.

Вы можете иметь деньги, положение в обществе, признание и одобрение других людей — и все же не обладать чувством собственного достоинства. Возможно, среди ваших знакомых есть люди, к которым подходит это определение.

Всем нам приходилось читать о предпринимателях, достигавших звездных высот, а затем сводивших счеты с жизнью. У них были деньги, высокое положение, всеобщее признание — но они так и не обрели чувство собственного достоинства. Они нравились всем, за исключением одного человека. Этот человек ненавидел то, во что они превратились ради достижения иллюзорной цели. Самоубийство является наиболее откровенной формой самокритики.

Для начала я советую вам внимательно посмотреть на свое прошлое. Почувствуйте свое прошлое. Оно определяет ваше нынешнее положение; ваше ближайшее будущее вскоре станет прошлым, определяющим более отдаленное будущее. Я прошу вас, чтобы, читая эту книгу, вы не забывали, что я пишу о вашей жизни. Время с одинаковой скоростью проходит для всех людей — это лишь кажется, что оно медленнее течет в трущобах, чем в Париже. Где вы будете через пять лет? Разработайте план и последовательно выполняйте его, чтобы через пять лет оказаться там, где вы хотите быть. И не забывайте по меньшей мере ежегодно пересматривать свой пятилетний план.

## **Антимотиваторы**

Теперь мы собираемся поговорить о том, почему люди не получают того, к чему они стремятся. Первый антимотиватор является общим для большинства из нас. Люди боятся даже частично утратить надежность своего положения, хотя это необходимо для того, чтобы упрочить их положение в будущем.

Но что такое «надежное положение»? Достижимо ли оно вообще?

Я считаю, что уверенность в прочности своего положения может быть достигнута лишь благодаря уверенности в себе. Мерой надежности вашего положения служит способность успешно преодолевать жизненные трудности и владеть собой в любых ситуациях.

Для того чтобы добиться желаемого, вам приходится частично отказываться от того, что вы уже имеете. *Если вы будете цепляться за все, что вас окружает, то больше ничего не получите.* Это справедливо как для бизнеса, так и для личной жизни: собственности, возможностей, обязанностей и взаимоотношений.

Чтобы делать деньги, вы должны тратить деньги. Вы можете быть торговым представителем крупной фирмы, но, по сути дела, вы сами строите свою клиентуру, свой бизнес. Чемпион понимает, что для этого необходимы капиталовложения, причем не только в виде времени и усилий, но и в денежном исчислении. В одной из следующих глав мы обсудим некоторые виды расходов для повышения заработка; например, рассылку по почте экземпляров вашей продукции или рекламных брошюр. Очень немногие из тех, кто начинает работать в области продажи, пользуются этим методом с должной эффективностью. Почему? В основном потому, что они не хотят вкладывать свои средства без немедленной отдачи. Они хотят добиться выдающихся успехов, получать крупный доход, иметь надежное положение и пользоваться признанием окружающих. Но они не готовы поступиться частью того, что уже имеют, ради выгоды в будущем.

Разве не странно? Они как будто не верят, что будущее вообще наступит. Если вы хотите, чтобы ваше будущее было лучше настоящего, оно уже сейчас должно занимать место в вашей жизни. Будущее нужно строить. За него нужно платить. Возможно, вам не понадобятся прямые расходы, но вы так или иначе должны вкладывать деньги в развитие своих знаний и развитие профессиональных навыков. Настоящий Чемпион должен обладать не только внутренними, но и внешними атрибутами профессионала. Если у вас вид неудачника, то кто поверит, что вы хорошо знаете свою работу?

Итак, **первым антимотиватором является страх перед утратой своего положения, страх потерять** то, что вы уже имеете.

Чтобы преодолеть этот страх, подумайте вот о чем. Все отношения, навыки и познания до некоторой степени требуют внимания, иначе вы потеряете их. Если вы отказываетесь поступиться частью того, что уже имеете, откуда вы возьмете место, время, деньги и энергию для новых свершений? Чтобы отрастить бороду, нужно сначала побриться.

**Второй антимотиватор — это страх перед неудачей.** Многие люди сталкиваются с этой проблемой. Я тоже сталкивался с ней в самом начале своей карьеры.

Хотелось бы вам узнать метод, гарантирующий, что вы никогда не потерпите неудачу в беседе с потенциальным клиентом, в проведении важной презентации, при заключении крупной сделки? Я могу очень быстро научить вас такому методу.

Вот он: никогда не поднимайте телефонную трубку, не устраивайте презентаций, не пытайтесь заключать сделки.

Вы можете избежать неудач, не пытаясь ничего предпринимать. Сколько людей в нашей профессии каждый день теряют новые возможности из-за страха перед неудачей?

Иногда нам приходится подолгу переваривать идеи в голове, прежде чем подать их к столу. Но не позволяйте этой идее затеряться среди других. Напишите эти слова и носите их вместе со своими кредитными карточками:

***Делайте то, чего вы больше всего боитесь,  
и вы победите страх.***

Перечитывайте эти слова при каждом удобном случае. В один прекрасный день, когда вы будете готовы победить свой страх, их смысл внезапно дойдет до вас вместе с другой печальной истиной: *если вы, не побеждаете свой страх, то он побеждает вас.* Тщательно подготовьтесь, вызовите свой страх на поединок и избавьтесь от него раз и навсегда. Если оглянуться назад, то это кажется простым делом. Справившись с одним страхом, вы обнаружите, что легче справляетесь со следующим. Но не все выигрывают битву с первой попытки. Будьте готовы к этому.

Самое важное — победить в первый раз. Когда меня пригласили на первое выступление, то, поразмыслив, мне пришлось согласиться с тем, что я позволял страху управлять своей жизнью. Часто я просто отказывался от выступления. Поэтому я позвонил в компанию, пригласившую меня выступить перед своими сотрудниками, и дал свое согласие.

Я дал согласие примерно за месяц до выступления. Тридцать дней я провел как человек, приговоренный к мучительной казни, ежеминутно сожалея о своем поступке. С приближением заветной даты меня все сильнее охватывала паника. «Что я им скажу? — спрашивал я себя. — Почему я позволил так поступить с собой?»

Как-то ночью, написав свою речь, я прочитал ее вслух. Потом разорвал ее и начал снова. Наконец кто-то посоветовал мне законспектировать лекцию на карточках размером 10x15 сантиметров. Так я и поступил.

Ночь перед выступлением я провел без сна. На следующее утро я вошел в огромную аудиторию, где сидело около трех тысяч человек. Я стоял за кулисами, пока представитель компании объявлял о моем выходе. Наконец, я вышел на сцену...

(Кстати, если вы не профессиональный оратор, попросите установить на сцене конторку. Так у вас будет на что опереться, и зрители не увидят, как сильно дрожат ваши колени.)

Итак, я уткнулся в свои записки и заработал языком. Я ни разу не посмотрел в зал. Предполагалось, что я буду говорить три четверти часа, но я умудрился завершить выступление за восемь минут.

Впечатление от первой лекции было ужасным. От второй — скверным. Третья лекция прошла посредственно. После четвертой — мне даже немного поаплодировали. После пятой — некоторые слушатели остались в зале, чтобы задать вопросы. Теперь, читая лекции едва ли не каждый день, я просыпаюсь по утрам с радостным предчувствием. Ради этого стоило в первый раз преодолеть страх перед неудачей.

Сколько людей, которых вы знаете, не хотят даже попробовать, потому что боятся потерпеть неудачу? Печально, что многие из нас обрекают себя на посредственное существование вместо того, чтобы примириться с кратковременными неудобствами ради достижения успеха. Если вы возьмете хотя бы эту идею из целой книги и сделаете ее своей, ваше чтение окупится сторицей: «Я слишком горжусь своим будущим, чтобы лишиться его из-за мелких страхов».

**Третий антимотиватор — это неуверенность в себе.** Он представляет особый интерес для всех, кто занимается торговлей. Прежде чем выбрать эту профессию, вы, вероятно, упоминали о своем намерении друзьям и родственникам. Что вы слышали в ответ?

«Торговля? Ты собираешься заняться торговлей? А понимаешь ли ты, что это значит? Сегодня — густо, завтра — пусто. Сегодня ешь фазанов на обед, на следующий день обгладываешь кости. Ты что, с ума сошел?»

Неоднократное выслушивание подобных высказываний может посеять в вашей душе семена сомнений и омрачить ваш энтузиазм



### *Искусство мотивации*

---

еще до того, как вы возьметесь за дело. «Я хочу лишь попробовать,— говорите вы своим друзьям и родственникам.— Если получится, хорошо. Если нет, - невелика беда—найду что-нибудь другое».

Беда в том, что таким образом вы заранее пытаетесь увильнуть от ответственности. Ранее я говорил об эффективном методе убеждения покупателей, который гласит: «Если они это говорят, значит, это правда». То же самое справедливо и для вас. Этот метод работает либо для вас, либо против вас. Вы не можете заниматься торговлей, если все время держите наготове удобную лазейку для отступления.

Скажите всем, что вы решили сделать карьеру в торговле. Никаких «но» или «если». Пообещайте себе, что добьетесь успеха. Не хвалитесь тем, что собираетесь совершить, но и не ищите оправданий своему бездействию. Не предсказывайте неудачу, чтобы потом с гордостью заявить: «Вот видите, я же говорил!».

И не нацеливайтесь на средний уровень, иначе вы никогда не подниметесь выше. Когда вы еще молоды и не имеете никакого опыта, средний уровень может показаться вполне надежным и доходным. На самом деле это не так, и вот почему. В большинстве компаний одна треть торговых агентов обеспечивает две трети объема продаж (точные цифры могут меняться, но в достаточно узких пределах). У первой трети сотрудников дела обстоят прекрасно, зато остальным приходится жить на доход с одной трети от объема продаж компании.

Итак, две трети людей делят между собой одну треть денег. Каждый раз, когда «нижний» получает один доллар, «верхний» получает четыре доллара. Если вы не можете выбиться наверх, возникает искушение свалить вину за эту огромную разницу на торговую политику вашей компании. Сопровитесь этому искушению. Оно мешает вам осознать три истины, хорошо знакомые всем Чемпионам:

1) руководству совсем не нравится, что основной объем продаж зависит от небольшого количества людей;

2) руководство не может назначить вас в «верхнюю» группу — лишь вы сами можете пробиться туда;

3) если вы «болтаетесь» посередине, то получаете лишь одну четверть от вашего возможного заработка.

Вы покидаете средний уровень в тот день, когда принимаете решение стать Чемпионом, потому что средний сотрудник не принимает такого решения. Вы покидаете средний уровень в тот день, когда берете на себя обязательство подняться на следующую ступень успеха, потому что средний сотрудник не берет на себя таких обязательств.

Когда вы принимаете решение и берете на себя обязательства, то начинаете по-иному относиться к неудачам.

Если вы не можете договориться о встрече с потенциальным клиентом, то не спрашиваете себя: «Что я сделал неправильно?». Если покупатель заходит в ваш торговый зал и выходит из него, не обратив на вас внимания, вы не спрашиваете себя: «Что я сделал неправильно?». Если вы с блеском проводите демонстрацию или презентацию, пока клиент не просит вас удалиться с глаз долой, вы не спрашиваете себя: «**ЧТО Я СДЕЛАЛ НЕПРАВИЛЬНО?**».

Вы не задаете этот вопрос, потому что он подкрепляет сомнение в себе. При достаточно частом подкреплении сомнение становится негативной убежденностью.

Какой вопрос задает Чемпион, если он терпит неудачу?

«Что я сделал **ПРАВИЛЬНО?**»

Чемпион продолжает делать то, что он делал правильно. Он не опускает руки, не оставляет стараний и в итоге — побеждает. Его победы накапливаются и любые сомнения гибнут из-за силы позитивной убежденности. Начиная с этой минуты не спрашивайте себя:

«Что я сделал неправильно?». Спрашивайте: «Что я сделал правильно?».

«Одну минуту, — возразите вы. — Допустим, я греюсь на солнышке у окна и прекрасно себя чувствую. Тут появляется покупатель, начинает задавать мне разные вопросы, потом говорит обидные слова и уходит. Пять минут назад у меня было отличное настроение, теперь мне хочется выть от тоски. Разумеется, я спрашиваю себя, что я сделал неправильно? Любой дурак может это понять».

Любой дурак может задать этот вопрос, но Чемпиона не покидает чувство собственного достоинства и хорошее, настроение, он не позволяет любому случайному прохожему наступить на них.

**Четвертый антимотиватор — это страдания, возникающие из-за перемен.** Его по праву можно назвать самым вредным из всех, о которых я рассказываю на своих семинарах. Надеюсь, вы приложите особенные усилия, чтобы победить его.

Почему перемены всегда причиняют нам боль? Мы сопротивляемся переменам, поскольку они означают, что частица нашего старого «я» должна умереть, а на смену ей придет новое, незнакомое «я». Мы оплакиваем утрату привычных и знакомых вещей, мучаемся от неизвестности. Как видите, все очень просто.

### *Искусство мотивации*

---

Некоторые из нас сопротивляются переменам, потому что пережили внезапные мучительные события в прошлом, иногда в детстве. В зрелом возрасте детские переживания эхом отдаются в высказываниях вроде «мне не нравятся сюрпризы» и в склонности обороняться от неожиданностей через неприятие перемен.

Мы сопротивляемся переменам, так как почти инстинктивно связываем их со старением. Если бы мы не менялись, то оставались бы молодыми — такова отчаянная и трогательная человеческая надежда. Вы можете видеть проявления этой тщетной надежды в молодых и пожилых людях, которые носят одежду, вышедшую из моды пять или двадцать пять лет назад, цепляются за устаревшие взгляды или манеры, упорно придерживаются методов, которые были эффективны в давно прошедшие времена. В нашей жизни есть место для ностальгии. Она может приносить радость и утешение, но даже древним торговцам приходилось шагать в ногу со временем, чтобы не потерять свое дело.

Впрочем, не только люди сопротивляются переменам. Это делают крупные компании и целые государства. Но мир все равно меняется.

Все мы слышали тупые замечания вроде «так уж повелось» или бессмысленные утверждения вроде «я не меняюсь». Тем не менее неизбежные силы перемен делают невыгодным то, что повелось с давних пор, и сметают со сцены тех, кто не меняется. Мы можем сопротивляться переменам и даже одерживать временные победы, но не можем выиграть войну. В конечном счете, мы меняемся или проигрываем.

Человек, нацеленный на успех, избегает борьбы там, где он не может победить. Вместо того чтобы бороться с неодолимой силой, можно использовать ее, чтобы одерживать победы. Перемены сопутствуют успеху.

Поэтому не боритесь с переменами, а заставьте их работать на вас. Это проще сказать, чем сделать, поскольку мы склонны противиться переменам на мощном эмоциональном уровне и принимаем их лишь по необходимости, в силу менее действенных доводов рассудка. Но есть способ разорвать порочный круг. Вот как вы можете сделать перемены могучей позитивной силой в вашем поступательном движении.

1. Подходите к проблеме напрямик, отбросив свой эмоциональный страх перед переменами. Затем сознательно отделите свои чувства, связанные с более эффективными методами работы, от чувств, связанных с утратой знакомых ориентиров и страхом перед новым и неизвестным.
2. Сохраняйте все лучшее из своего прошлого. Таким образом, вы получите прочную эмоциональную основу, на которой можно строить новое здание.
3. Сделайте привычкой пробовать новое, даже если вам не обязательно это делать.
4. Каждый день говорите кому-нибудь, что вы быстро усваиваете новые идеи, что вам нравится работать с новыми подходами, что вы постоянно учитесь, изменяетесь и развиваетесь. Вы должны поверить в эти слова и сделать их частью своего существа.
5. Хотя в любых переменах присутствует элемент страдания, те перемены, которые совершаются другими людьми, значительно болезненнее тех, которые вы совершаете сами. Вместо того чтобы сидеть и безвольно ждать, пока очередной топор перемен упадет вам на шею, станьте лезвием позитивных перемен и улучшите свою жизнь.

Я прошу вас не изменяться, а быть счастливыми. Если вы несчастны, смиритесь с временными страданиями. Если и это невозможно, имейте мужество признать, что ваши страдания вызваны другими людьми. Такая ситуация, увы, часто случается в жизни, способ (и возможно, единственный) справиться с ней — обрести власть над своим будущим и взяться за перемены самостоятельно.

Чтобы идеи, изложенные на этих страницах, начали работать на вас, вам придется пострадать. Будем откровенны: я прошу вас усвоить вещи, которыми вы никогда раньше не занимались, и кое-что может оказаться для вас весьма болезненным.

Знаете ли вы, что на свете очень много продавцов, никогда не предлагавших потенциальным клиентам купить их товар? Никогда. Ни разу в жизни. Не ищите таких людей на вашей следующей распродаже: лучше сначала посмотритесь в зеркало.

У каждого из нас есть определенные идеи и ценности. Мы стали такими, какие мы есть, и не хотим ничего менять. Позвольте привести один пример. Давайте предположим, что вы весите на 10 килограмм-

### *Искусство мотивации*

---

мов больше нормы. Если избыточный вес устраивает вас, то вы не станете ничего предпринимать и не задумаетесь о диете. Однако если избыточный вес угнетает вас, то вам придется что-то делать, не так ли?

Переходя на диетическое питание, вы обрекаете себя на некоторые страдания. Вам придется испытывать эти страдания, пока вы не сбросите 10 килограммов веса. Зато потом, когда вы гордо вышагиваете по улице, а знакомые спрашивают, как вам это удалось, вы загадочно улыбаетесь и отвечаете: «Ну что вы, это сущие пустяки».

Оторвитесь от чтения и запишите на любом оказавшемся под рукой листе бумаги:

***Болезненность любых перемен забывается,  
когда вы осознаете их выгоду.***

Это справедливо для любых перемен. Как только вы изменитесь, боль будет забыта. Превосходный пример — молодая женщина, впервые рожающая ребенка. Очень часто во время родов женщина твердо обещает себе: БОЛЬШЕ НИКОГДА. Но потом молодой матери приносят ребёнка, чудесного малыша, плод супружеской любви. Она прижимает его к себе и согревает своим теплом. Через два-три года она снова оказывается в родильной палате. То же самое относится и к любым другим переменам.

Я помню время, когда мне днем и ночью приходилось крутить диск телефона в поисках потенциальных клиентов. Реклама по телефону нравилась мне не больше, чем любому другому торговому агенту, — до тех пор пока деньги, полученные благодаря этой рекламе, не потекли в мой карман.

Страдания, причиняемые переменами, забываются, как только мы беремся за дело. Радость от эффективного распоряжения своей жизнью, перевешивает любые неудобства. Но теперь вам следует соблюдать особую осторожность. Посмотрите, как начинается конфликт:

«Я хочу заработать много денег, чтобы иметь надежное положение в обществе, испытать ощущение успеха и завоевать признание окружающих. Но я не хочу поступаться тем положением, которое имею сейчас. Возможно, у меня нет особых причин гордиться собой, но я не нищий. Поэтому я не собираюсь перезванивать этим людям:

- если они не хотят иметь нашу стереосистему у себя дома.

- если они не понимают, что наши автомобили — самые лучшие, то это их проблема.
- если они не верят, что наша телефонная станция сэкономит им деньги. Пусть помучаются, потом сами позвонят.

И наконец, если я не перезвоню им, они не скажут мне нет. Это самое главное».

Итак, лучше вообще не снимать трубку, чем примириться с возможностью неудачи, страхом перед решительным отказом.

«Пожалуй, не буду звонить. Кроме того, я уже всем рассказал, что мне не обязательно заниматься подобной работой. Мать постоянно спрашивает меня, почему я не даю себе отдыха, а отец говорит: «Зачем так упираться? Ты все равно не дождешься благодарности». Правда, сам он не достиг в жизни ничего особенного, зато он счастлив... может быть. Короче говоря, на этот раз я не буду звонить им».

Когда появляется следующая возможность заключения сделки с новым клиентом, та же песня начинается сначала.

«Нам приходится иметь дело с совершенно невозможными покупателями. У меня за плечами двенадцать лет учебы, а этот болван, которому я сейчас должен позвонить, даже не в состоянии понять, что у него мозги шерстью заросли. Он ведет себя так, словно изобрел кремниевый процессор, но без денег он был бы просто пустым местом. И это человек, ради которого я должен что-то менять в своей жизни? Ни за что!»

Кто проигрывает в результате?

Проигрываю я. Из-за моей неспособности справляться с болезненными переменами я потерял не только этот заказ, но и десятки подобных заказов, создав схему, заранее ориентированную на поражение. Когда в вашем сознании возникает конфликт между мотиваторами и антимотиваторами, вы достигаете переходного состояния, называемого *фрустрацией*.

## **Как преодолеть негативное воздействие отказа**

Никто из работающих в области продажи не станет отрицать, что преодоление негативного воздействия отказа имеет жизненно важное значение для продаж. Нам нужна система, позволяющая делать это

### *Искусство мотивации*

---

постоянно. Вот она. Я называю ее «чемпионской формулой преодоления отказа».

Если вы сосредоточитесь на этой формуле, когда получите отказ, то будете чувствовать себя хорошо, а не плохо. Возможно, это вызовет резкие возражения. Хорошо, можете не пользоваться моей формулой — если вы, часто рискуя получить отказ, сталкиваясь с ним, преодолеваете его и заключаете сделки. Если нет, то формула вам понадобится. Не боритесь с ней, а используйте ее.

**Первый этап.** Сначала вы определяете наличную стоимость каждого отказа, с которым вы сталкиваетесь. Я не могу указать точную стоимость, поскольку книга написана для произвольной области продажи, и цены меняются со временем. Но для примера давайте скажем, что вам платят сто долларов за каждую заключенную сделку:

**1 продажа = \$100.**

**Второй этап.** Чемпион оперирует соотношениями. Как профессионал в области продажи, вы знаете свое соотношение «контакт/сделка», то есть количество людей, с которыми вы встречаетесь, чтобы заключить одну сделку. Наблюдение за этим соотношением не требует усилий и содержит ценную информацию. Например, его увеличение указывает на проблемы в вашей повседневной работе, следовательно, она еще не приобрела серьезного характера. Мы подробнее поговорим об этом в следующей главе, а сейчас давайте предположим, что вы встречаетесь с десятью людьми, чтобы заключить одну сделку. Это означает, что ваше соотношение «контакт/сделка» составляет 10:1.

Разумеется, каждый Чемпион стремится улучшить это соотношение, и мы используем его лишь как разумный пример для многих видов торговли. Вот как это выглядит:

**Одна продажа = \$100.**

**10 контактов = 1 продажа.**

**Следовательно,**

**1 контакт = \$10.**

Эффективность вашей работы оценивается не по количеству сделок, а по числу людей, с которыми вы встречаетесь.

Такой подход может показаться странным, нелогичным и даже извращенным — но, тем не менее, это правда. Вам придется совершить десять контактов, чтобы заключить одну сделку. Отсутствие

контактов означает отсутствие продаж и отсутствие заработка. Заработок начинается не с продажи, а с наличия клиентов. Если это правда, то почему вы убеждаете себя, что вам платят 100 долларов за сделку, но ничего не платят за контакт с потенциальным покупателем? Это не только пораженческий, но и неверный подход. Различие между Чемпионом и средним торговым агентом заключается в их взглядах на подобные вещи.

Поступайте так, как поступают Чемпионы: пользуйтесь идеями, которые приносят успех. Пользуйтесь этой формулой. Допустим, вы имеете одну сделку с двенадцати контактов и получаете 240 долларов за сделку; в таком случае вы зарабатываете 20 долларов за каждый контакт, даже если получаете отказ. Выясните среднюю стоимость контакта и пользуйтесь ею для психологической настройки перед звонком клиенту или после отказа. Вы сделаете больше звонков, поскольку каждый из них приносит вам прибыль, и они будут результативнее, поскольку вы не испытываете тревоги или беспокойства. Пройдет немного времени, и вы поймете, что вам это нравится. Вы делаете пять, десять или двадцать звонков за то время, которое раньше тратили на горькие размышления и поиски оправданий для вашего бездействия. Объемы ваших продаж резко возрастут. У вас хорошо на душе, потому что успех приносит радость.

Разве это не волнующая перспектива?

Каждый раз, когда вы слышите слово «нет», то зарабатываете определенное количество денег: наличную стоимость одного отказа. Вы начинаете понимать, что «нет» — это хорошо, что «нет» означает прибыль.

Слово «нет» — хорошее слово. Это не порка в далеком детстве, воспоминание о которой вызывает смутную тревогу у взрослого человека. Если вам часто говорят «нет», то, значит, вы находитесь на орбите, делаете деньги и стремитесь к своей цели. Придет время, когда слово «нет» будет для вас сладостной музыкой.

Сосредоточьтесь на наличной стоимости отказа, и он не причинит вам беспокойства. Как я уже говорил, различие между Чемпионами и средними торговыми агентами заключается в их реакции на основные события, например такие, как отказ от сделки. Если вы будете смотреть на каждый отказ как на заработок в 10 долларов, то сможете зарабатывать 200-300 долларов в день на обычных телефонных звонках.



### *Искусство мотивации*

---

Начните восхождение к вершинам успеха, изменив свое отношение к отказу. Да, многие из нас, в силу своего воспитания, боятся услышать отказ. Что же делать?

***Делайте то, чего вы больше всего боитесь,  
и вы победите страх.***

Если вы почувствуете истинное значение слова «нет» и преодолеете отказ один, два, три раза — то начнете понимать, что в конце концов это вовсе не так уж страшно. Вскоре вы вообще перестанете понимать, почему раньше позволяли страху перед отказом мешать достижению ваших целей.

## **Пять способов отношения к отказу**

Чемпионы продаж Москвы, Санкт-Петербурга, Екатеринбурга и др., посещавшие наши семинары по продаже, писали мне об этой методике. В их письмах повторяется одна и та же тема:

«Игорь, я последовал вашему совету и выучил пять способов отношения к отказу. Благодаря этому я смог преодолеть больше проблем — как личных, так и деловых,— справиться с эмоциональным напряжением и успешно продвигаться вперед».

Эти понятия будут работать и для вас, если вы *абсорбируете их*. Поверхностное чтение не принесет ни малейшей пользы. Чтобы абсорбировать их, вы должны «впечатать» слова в свой разум. Каждый раз, когда они понадобятся, вы сможете использовать их, чтобы сеять семена успеха в любом горшке с неудачами, который вам попадетсЯ.

Перепишите их на карточки. Читайте их вслух. Запоминайте их.

**Пять способов отношения к отказу нужно выучить наизусть.** Чтобы сделать их более мощными и эмоциональными, я даю три варианта для каждого способа. Выберите вариант (А, Б или В), который вас больше устраивает. Твердо запомните свое новое отношение к любым результатам, отличающимся от успешных. (Заменяйте слово «неудача» на слово «отказ» каждый раз, когда оно ближе всего выражает ваши чувства.)

**ПЕРВОЕ ОТНОШЕНИЕ К ОТКАЗУ**

- А. Я ВСЕГДА РАССМАТРИВАЮ НЕУДАЧУ ЛИШЬ КАК УРОК НА БУДУЩЕЕ.
- Б. Я РАССМАТРИВАЮ ОТКАЗ НЕ КАК НЕУДАЧУ, А КАК УРОК НА БУДУЩЕЕ.
- В. Я ВИЖУ ВОЗМОЖНОСТЬ ИЗВЛЕЧЬ УРОК НА БУДУЩЕЕ ИЗ ЛЮБОГО ОТКАЗА.

**ВТОРОЕ ОТНОШЕНИЕ К ОТКАЗУ**

- А. Я РАССМАТРИВАЮ НЕУДАЧУ НЕ КАК ПОРАЖЕНИЕ, А ЛИШЬ КАК ПРИМЕР НЕГАТИВНОЙ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ТОГО, ЧТОБЫ ИЗМЕНИТЬ СПОСОБ ДЕЙСТВИЙ.
- Б. Я РАССМАТРИВАЮ ЛЮБОЙ ОТКАЗ НЕ КАК НЕУДАЧУ, А КАК ИНСТРУКЦИЮ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ МОИХ ЦЕЛЕЙ.
- В. Я НАХОЖУ В ЛЮБОМ ОТКАЗЕ ПОЛЕЗНУЮ ИНФОРМАЦИЮ ДЛЯ КОРРЕКТИРОВКИ СВОЕГО КУРСА.

**ТРЕТЬЕ ОТНОШЕНИЕ К ОТКАЗУ**

- А. Я РАССМАТРИВАЮ НЕУДАЧУ ЛИШЬ КАК ВОЗМОЖНОСТЬ РАЗВИТЬ СВОЕ ЧУВСТВО ЮМОРА.
- Б. Я РАССМАТРИВАЮ ОТКАЗ НЕ КАК НЕУДАЧУ, А ЛИШЬ КАК ВОЗМОЖНОСТЬ РАЗВИТЬ СВОЕ ЧУВСТВО ЮМОРА.
- В. Я ВСЕГДА ГОТОВ УВИДЕТЬ ЮМОРИСТИЧЕСКУЮ СТОРОНУ В ЛЮБОМ ОТКАЗЕ.

**ЧЕТВЕРТОЕ ОТНОШЕНИЕ К ОТКАЗУ**

- А. Я РАССМАТРИВАЮ НЕУДАЧУ ЛИШЬ КАК ВОЗМОЖНОСТЬ ПРАКТИКОВАТЬ СВОИ НАВЫКИ И ОТТАЧИВАТЬ СВОЕ МАСТЕРСТВО.
- Б. Я РАССМАТРИВАЮ ОТКАЗ НЕ КАК НЕУДАЧУ, А КАК ВОЗМОЖНОСТЬ ПРАКТИКОВАТЬ СВОИ НАВЫКИ И ОТТАЧИВАТЬ СВОЕ МАСТЕРСТВО.
- В. В КАЖДОМ ОТКАЗЕ Я ЦЕНЮ ПРЕЖДЕ ВСЕГО ВОЗМОЖНОСТЬ ПРАКТИКОВАТЬ СВОИ НАВЫКИ И ОТТАЧИВАТЬ СВОЕ МАСТЕРСТВО.

**ПЯТОЕ ОТНОШЕНИЕ К ОТКАЗУ**

- А. Я РАССМАТРИВАЮ ОТКАЗ ЛИШЬ КАК ИГРУ, В КОТОРУЮ Я ДОЛЖЕН ИГРАТЬ, ЧТОБЫ ПОБЕДИТЬ.
- Б. Я РАССМАТРИВАЮ ОТКАЗ НЕ КАК НЕУДАЧУ, А КАК ЧАСТЬ ИГРЫ, В КОТОРУЮ Я ДОЛЖЕН ИГРАТЬ, ЧТОБЫ ПОБЕДИТЬ.
- В. Я ОТНОШУСЬ К ОТКАЗУ КАК К НЕОБХОДИМОЙ ЧАСТИ ИГРЫ, В КОТОРУЮ Я ИГРАЮ, ЧТОБЫ ПОБЕДИТЬ.

Теперь давайте подробнее разберем эти пять способов отношения к отказу.

### *Искусство мотивации*

---

1. Когда вы получаете отказ во время телефонного разговора с клиентом; когда вы получаете отказ после демонстрации или презентации; когда заказ на ваше предложение отменяется уже после заключения сделки из-за какой-нибудь досадной мелочи — что вам предлагается?

Нечто, имеющее огромную ценность: урок в практическом мастерстве торговли, специфический для вашей области продажи, текущей конкуренции и экономических условий, для вашей территории, товаров или услуг. Не отказывайтесь от этого урока: вы уже оплатили его потерей сделки.

Иногда урок очевиден, а иногда требует специального исследования. Но вы так или иначе должны обдумать его. Потратьте время и энергию, анализируя факты и изучая урок, который вы оплатили, вместо того чтобы заламывать руки и восклицать: «Что я сделал неправильно? Почему я потерял эту сделку?».

Для изобретения электрической лампочки понадобилось огромное количество умственных и физических усилий. Главная трудность заключалась в том, чтобы изобрести нить накаливания, которая могла бы гореть в течение длительного времени. Прежде чем подойти к разрешению этой проблемы, заокеанский изобретатель Томас Эдисон совершил и подробно описал более тысячи экспериментов, не имевших успеха. Но он продолжал опыты. Наконец Эдисон изобрел нить накаливания, излучавшую свет в течение часа. Потом появилась лампочка, горевшая целый день, целую неделю — и впервые со времен колеса у человечества появилось необыкновенное изобретение, значительно улучшившее нашу жизнь.

Люди спрашивали Эдисона: «Какие чувства вы испытывали после тысячи неудачных экспериментов?».

«Я *не* ошибался тысячу раз подряд,— отвечал он.— Я тысячу раз изобрел электрическую лампочку, которая не работала». Разве это не поразительно? Именно так надо смотреть на вещи. Я пришел к выводу, что великие Чемпионы, получающие огромный доход для себя и своих семей,— это люди, изменившие свое отношение к жизни и научившиеся преодолевать страхи и проблемы, перед которыми пасуют все остальные.

Каждый раз, когда вы получаете отказ, скажите себе:

***Я всегда рассматриваю неудачу лишь как урок на будущее.***

2. Если вы сбиваетесь с пути, то необходима негативная обратная связь, чтобы вернуться на прежний курс. У каждого из нас были клиенты, приходившие в восторг от всего, что мы им показывали. «О, какая красота! И это замечательно! Посмотрите туда — просто фантастика!» Такие клиенты не возражают вам и почти не задают вопросов, однако им почти невозможно что-либо продать. Вам кажется, что они собираются купить весь ваш ассортимент, пока они не уйдут с пустыми руками.

Каждое утро мы должны принимать решение о том, как мы будем сегодня относиться к отказу. Мы можем воспринимать отказ как личную обиду и тем самым испортить себе весь день или продолжать работу как ни в чем не бывало. И вы, и я ежедневно принимаем такое решение.

На своих семинарах по продаже я пользуюсь наглядной аналогией с современной торпедой, оснащенной боевой головкой. Когда подводная лодка выпускает торпеду, то прибор, который находится в ее головной части, фокусируется на цели и ведет торпеду по сложной траектории, пока она не поразит мишень.

Давайте представим, что я — торпеда, выпущенная с подводной лодки. Если я сбиваюсь с верного курса, то прибор наведения включается и говорит: «Нет, благодарю вас».

Я слишком сильно забираю в сторону и снова сбиваюсь с курса. Прибор сигнализирует: «Нет, благодарю вас». Каждый раз, получая отказ, я вырulingиваю на верный курс, пока не достигаю цели. Ба-бах! Ужасный взрыв. Цель уничтожена.

Что произойдет, если торпеда будет воспринимать отказ как личную обиду? Что она сделает? Повернет обратно.

Вот как это происходит. Подводная лодка выпускает торпеду.

«Торпеда, вы сбились с курса» «Я не могу этого вынести,— отвечает торпеда.— Я возвращаюсь обратно».

«Проклятье! — кричит кто-то на подводной лодке.— Вот еще одна со слабыми нервами». Ба-бах! Ужасный взрыв. Подводная лодка уничтожена.

При исследовании поведения в торговле выявляется много устойчивых схем. Одна из них срabатывает, когда человек попадает в свою «опасную зону» из-за неспособности справиться с отказами клиентов, которые являются частью его работы. Где он начинает проводить все больше и больше времени?

У себя дома.

### *Искусство мотивации*

---

Очень многие люди, работающие в области продажи, скрываются дома или рано уезжают домой с работы. Или садятся обедать в три часа дня, скрываясь от возможного отказа и горечи разочарования.

Что делает торпеда, если она не в силах вынести отказ?

Взрывает подводную лодку. Люди торпедируют сами себя на работе. Они «не могут этого вынести» и взрываются у себя в офисе или в торговом зале. Бабах! Ужасный взрыв. Прощай, работа!

С другой стороны, торпеда может принять решение ходить кругами вокруг цели. Торговые агенты делают это в любой области продажи. «Пожалуй, я сегодня немного погуляю и успокою нервы. Мне не хочется ни с кем разговаривать. Ой-ой-ой, вон идет тот носатый парень, который вчера ругал нашу модель № 360. Повезло, он смотрит в другую сторону! Скорее пойду в служебное помещение, пока он не увидел меня»

Почему люди, которые занимаются торговлей, совершают подобные поступки? Потому что возможность очередного отказа становится для них невыносимой.

Встречаясь с тем же клиентом, который оказывает пагубное воздействие на среднего торгового агента, Чемпион проявляет творческую смекалку. Он думает:

«Отлично, господин Носатый, идите сюда. Вешайте мне лапшу на уши. Меня от этого не убудет, но я собираюсь воспользоваться вашими негативными стимулами, чтобы найти позитивный способ преодолеть ваши возражения. **И я продам вам свой товар».**

Не лучше ли поступать так, чем забираться в нору и отсиживаться там? Почему отказ должен повергать вас в отчаяние? Зачем блокировать негативную обратную связь? Пользуйтесь ею для корректировки своего курса и точного попадания в цель.

В самом деле, приятно сознавать, что вы распоряжаетесь своей карьерой, полностью владеете собой и можете улыбаться после девяти отказов подряд, говоря при этом:

***Я рассматриваю неудачу не как поражение, а лишь как пример негативной обратной связи, необходимой для того, чтобы изменить способ действий.***

3. Это мой любимый способ отношения к отказу. Думаю, я пользуюсь им чаще, чем любым другим. Когда я писал эту книгу, то принимал участие в разработке нового семинара. Поскольку тема имела

прямое отношение к человеческому разуму и эмоциям, мы привлекли команду первоклассных психологов для изучения материалов семинара. Все они были единодушны во мнении, что этот способ помогает в работе лучше, чем остальные.

Приходилось ли вам испытывать болезненные переживания после общения с клиентами, не щадившими ваше достоинство? У вас было так тяжело на душе, что вы просто не могли заставить себя перезвонить им. Вам хотелось поскорее забыть этих людей и никогда больше не слышать их имена.

Но что вы делали три недели спустя?

Смеялись над своими переживаниями. Вы говорили знакомым: «Жаль, что вы этого не видели. Настоящий прыжок с вышки в пустой бассейн. Я приехал к этим клиентам, и...».

Боль исчезает после того, как вы рассказываете о своих несчастьях и смеетесь над ними. К сожалению, пока вы этого не сделаете, то сами остаетесь воплощением несчастья: слоняетесь с потухшим взором и не проявляете ни малейшего интереса к повседневным делам, не говоря уже о трудных переговорах с клиентами. Недели, прошедшие между «несчастьем» и «весельем», безвозвратно потеряны.

Так жить нельзя. Чем скорее вы начнете смеяться, тем лучше. Смех облегчает страдания и прогоняет беспокойство. Любой юмор бывает полезен, а смех над собственными недостатками и неудачами дает самые лучшие результаты.

Все великие люди, которых я знал, обладали замечательным чувством юмора. Они радовались жизни и видели в ней постоянный повод для шуток. Смех — это хорошо. Смейтесь больше. Но не смейтесь слишком рано.

Если клиент, недавно заключивший сделку, звонит вам и говорит: «Мы подумываем об отмене заказа», это не время для того, чтобы покатываться со смеху. Сначала вы должны сделать все возможное, чтобы спасти сделку. Если это не удастся, то пора посмотреть на вещи более светлым взглядом.

Я дал вам ключ: старайтесь смеяться над своими невзгодами. Сначала придется сделать над собой усилие, чтобы смеяться, когда вам хочется плакать. Но это тоже привычка, основанная на вашем отношении к себе. Если вы готовы принять ответственность за свою жизнь, то можете развивать привычки, с которыми вам хочется жить. Каждый раз, когда успех ускользает от вас, смотрите на происходящее светлым взглядом и говорите себе:

***Я рассматриваю неудачу лишь как возможность развить свое чувство юмора.***

4. Каждый раз, когда вы проводите демонстрацию или презентацию, а клиенты отказываются от покупки, что они дают вам вместо заказа?

Возможность попрактиковаться в мастерстве. Многие из нас не понимают, как это важно. Те, кто плохо продает, с усмешкой смотрят на возможность повысить свое мастерство, и это одна из причин их низкого заработка. Если бы их мастерство было безупречным, то разве они не вышли бы на сенсационные объемы продаж?

Безупречное мастерство — это нечто гораздо большее, чем несколько заученных приемов. Любая демонстрация или презентация будет в лучшем случае посредственной без живого участия клиентов, мастерски направляемого представителем торгующей организации. Это требует практики и глубоких познаний о своем товаре. Каждый раз, когда вы работаете с потенциальными покупателями в торговом зале, на выставке, у них дома или в офисе и слышите от них слово «нет», у вас по крайней мере есть возможность сказать себе:

***Я рассматриваю отказ лишь как возможность практиковать свои навыки и оттачивать свое мастерство.***

После каждого отказа отбрасывайте негативные аспекты, сосредоточивайтесь на позитивных аспектах и двигайтесь вперед. Делайте это быстро и решительно. Это одна из немногих драгоценных привычек, обеспечивающих успех. Этому можно научиться. Сделайте ее своей привычкой.

5. Торговля — это игра в проценты, игра с числами. За годы работы я открыл одно простое правило, действующее в каждой торговой организации: те, кто чаще рискуют получить отказ, работая с большим количеством людей, зарабатывают больше денег. Те, кто меньше рискуют, меньше зарабатывают.

Частый риск подразумевает возможность частых неудач. Это неизбежно. Это является частью системы. Но и процентное соотношение также является частью системы: вы достигаете успеха с определенного количества попыток. Значит, вам нужно лишь принять тот

факт, что успех требует определенного процента неудач. Каждый раз, когда ваши усилия не завершаются успехом, говорите себе:

***Я рассматриваю отказ лишь как игру, в которую я должен играть, чтобы победить.***

## **Кредо чемпиона**

Это основа нашей философии. Это то, чем мы живем. Это делает Чемпионов из нас и из тех людей, чьим обучением мы можем гордиться.

**Я сужу о своей работе не по количеству неудач, а по количеству успехов, которое находится в прямой зависимости от количества возможных неудач, то есть от общего числа попыток.**

Вам нужно не только прочитать это кредо. Выучите его наизусть. Пусть оно станет частью вашего существа. Пусть оно изменит способ вашего отношения к любому результату, отличающемуся от успеха. Я был бы очень рад, если бы вы выучили его наизусть. Пожалуйста, отложите

эту книгу, напишите кредо на любом листке бумаги и положите его в свой бумажник или записную книжку. Работайте с ним ежедневно; вскоре вы убедитесь, что ваша производительность и доходы резко увеличились. В глубине души я верю, что Чемпионы становятся Чемпионами потому, что учатся поддерживать свой энтузиазм постоянным преодолением неудач.

Давайте еще раз перечислим пять способов отношения к отказу. Вспоминайте о них каждый раз, когда вы рискуете или не можете добиться успеха.

1. Я ВСЕГДА РАССМАТРИВАЮ НЕУДАЧУ ЛИШЬ КАК УРОК НА БУДУЩЕЕ.
2. Я РАССМАТРИВАЮ НЕУДАЧУ НЕ КАК ПОРАЖЕНИЕ, А ЛИШЬ КАК ПРИМЕР НЕГАТИВНОЙ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ТОГО, ЧТОБЫ ИЗМЕНИТЬ СПОСОБ ДЕЙСТВИЙ.
3. Я РАССМАТРИВАЮ НЕУДАЧУ ЛИШЬ КАК ВОЗМОЖНОСТЬ РАЗВИТЬ СВОЕ ЧУВСТВО ЮМОРА.
4. Я РАССМАТРИВАЮ НЕУДАЧУ ЛИШЬ КАК ВОЗ-



**МОЖНОСТЬ ПРАКТИКОВАТЬ СВОИ НАВЫКИ И ОТТАЧИВАТЬ СВОЕ МАСТЕРСТВО.**

5. **Я РАССМАТРИВАЮ ОТКАЗ ЛИШЬ КАК ИГРУ, В КОТОРУЮ Я ДОЛЖЕН ИГРАТЬ, ЧТОБЫ ПОБЕДИТЬ.**

## **Знайте ваши соотношения и стремитесь улучшить их**

Соотношения — неотъемлемая часть любого успешного бизнеса. Вы занимаетесь бизнесом, следовательно, вам нужно регулировать соотношения, чтобы добиться успеха. Если вы испытываете комплекс неполноценности, связанный с прогулом уроков по математике в средней школе, можете не беспокоиться. В жизни вы часто применяете соотношения (они могут именоваться другими словами), но теперь вам нужно лучше понять их для более эффективного использования. Позвольте мне объяснить.

Соотношение — это дробь, измеряющая количество чего-либо по отношению к чему-то еще. Давайте предположим, что у вас есть два счета в банке. По одному из них выплачивается 6% годовых. Это означает, что количество денег, начисляемых на ваш счет в течение года, относится к сумме первоначального вклада, как 6 к 100. Это и есть соотношение. Его можно изобразить несколькими различными способами, не изменяя сущности связи между двумя цифрами:

$$\begin{array}{r} 6:100 \\ 6/100 \\ \hline 6 \\ 100 \\ 6\% \\ 0,06 \\ 0,060 \end{array}$$

В бизнесе соотношения часто выражаются в процентах, поскольку процентные отношения удобны для понимания и сравнения. Давайте сделаем это для обоих банковских счетов:

Банк	Размер вклада	Начисленные проценты
А	\$ 8979,80	\$448,99
Б	\$ 332,00	\$ 19,92

Немного найдется людей, которые смогут посмотреть на эти числа и немедленно понять, какой банк выплачивает более высокие проценты. Но, если мы сравним два соотношения, две процентные ставки, ответ становится очевидным.

Банк	Процентная ставка
А	5%
Б	6%

Вы пользуетесь такими соотношениями, когда решаете купить спортивный автомобиль, потребляющий один галлон бензина на 30 миль, вместо микроавтобуса, который стоит в два раза меньше, но потребляет один галлон на 24 мили. Разумеется, вам хочется приобрести спортивный автомобиль; к счастью, практическая логика вынуждает вас сделать это.

Соотношения, помогающие вам управлять своим бизнесом,— очень серьезные понятия. Вот несколько соотношений, которые необходимо отслеживать и улучшать по мере возможности:

- Количество звонков клиентам/час рабочего времени
- Количество звонков/количество встреч
- Количество встреч/количество продаж
- Отработанные часы/заработанные деньги
- Количество звонков за прошлый месяц/доход за текущий месяц

Давайте поочередно поговорим о каждом из этих основных соотношений. Набравшись опыта в управлении делами с помощью этого метода, вы можете обнаружить, что некоторые: соотношения более важны в ваших операциях, чем другие. Очень хорошо. Выберите наиболее полезные для себя. Смысл в следующем: ваша деятельность может быть выражена в соотношениях, изучение которых покажет, как распределять ваше время наилучшим образом. Если вы не следите

### *Искусство мотивации*

---

за своими делами, это означает, что вы плывете в открытом море без руля и ветрил.

#### **Количество звонков клиентам/час рабочего времени.**

Мы можем проявлять поразительную изобретательность в придумывании отговорок, когда нам нужно беседовать с клиентами по телефону. Если вы действительно хотите преуспеть, то должны приучиться к дисциплине. Это означает, что вы устанавливаете разумный уровень производительности и стараетесь придерживаться его.

#### **Количество звонков/количество встреч.**

По самым приблизительным подсчетам, это соотношение для всех видов продаж составляет примерно 10:1, то есть, сделав десять звонков потенциальным клиентам, вы имеете одну договоренность о встрече. Не спрашивайте величину этого соотношения у других сотрудников в вашем офисе. Неудачники вообще не привлекают клиентов, потому что они неудачники, а Чемпионы работают главным образом с подготовленными клиентами, направляемыми по рекомендации (заслуженной тем самым делом, которым вы занимаетесь сейчас). Составьте свое соотношение. Начните с предпосылки, что на каждые десять звонков приходится в среднем одна договоренность о встрече, и двигайтесь дальше.

#### **Количество встреч/количество продаж.**

В грубом приближении, соотношение опять составляет 10:1, но оно меняется в широких пределах для различных областей продажи. Торговые агенты, работающие с постоянными заказчиками, могут в течение многих дней получать заказ при каждой встрече; торговые агенты, работающие со сборочными линиями для авиационной промышленности, могут годами ждать очередной продажи. Многие из нас вообще не работают с заказами, а некоторые получают зарплату как обычные сотрудники отдела реализации. Как только вы установите свое соотношение для вашего рода деятельности, следите за его величиной. Если вы часто встречаетесь с клиентами, но заключаете мало сделок, то, возможно, вы неверно определяете их покупательную способность. Вы не можете заработать много денег, продавая свои товары или услуги тем, кто в них не нуждается.

### **Отработанные часы/заработанные деньги.**

Минимум дважды в год вы должны точно определять, сколько времени вы потратили на работу, и сравнивать полученную цифру с размером своего дохода. Никто не сможет это сделать, кроме вас. Если вы действительно хотите больше зарабатывать, ведите подробный подсчет своего рабочего времени. То, как вы пользуетесь своим временем, определяет размер вашего заработка. Регулярно проверяйте величину этого соотношения. Возможно, вам захочется внести в него некоторые изменения.

### **Количество звонков за прошлый месяц/ доход за текущий месяц.**

Идея заключается в том, чтобы выявить связь между числом ваших сегодняшних звонков и размером вашего завтрашнего заработка. Здесь очень важен точный расчет времени. Выясните, сколько в среднем времени у вас уходит на работу с заинтересованным клиентом — от первоначального контакта до получения денег. Этот период может составлять три месяца и больше. Некоторые торговые агенты терпят убытки, потому что не контролируют временной интервал между первой встречей и выплатой денег, характерный для их области продажи.

Чемпионы пользуются простыми методами учета своей производительности, похожими на вышеописанные. Но они занимаются этим не из праздного любопытства. Они собирают необходимую информацию, руководствуясь рациональными соображениями: заблаговременно распознавать выгодные возможности и корректировать возникающие проблемы.

Давайте рассмотрим еще один пример. Допустим, вы недавно работаете в торговле, но приобрели некоторые навыки в поиске клиентов, квалификации, демонстрации товара и заключении сделок. Ваш показатель в среднем составляет одну сделку на каждые десять встреч с потенциальными покупателями. Сейчас, мы говорим о людях, которых вы находите сами, а не о тех, кто приходит с улицы.

Встречаясь в среднем с тридцатью потенциальными клиентами за один месяц, вы заключаете три сделки. Что произойдет, если вы начнете встречаться с клиентами дважды в день?

Количество сделок увеличится до шести в месяц, и ваш доход удвоится.

### *Искусство мотивации*

---

Что, если вы снова попытаетесь повысить свой уровень производительности, и будете встречаться с четырьмя клиентами в день?

Количество сделок возрастет до двенадцати в месяц, и ваш доход снова удвоится. Поэтому если раньше вы зарабатывали 1000 долларов в месяц с трех продаж, то теперь вы зарабатываете 4000 долларов в месяц с двенадцати продаж и прекрасно себя чувствуете.

Когда я говорю об этих цифрах на моих семинарах, на лицах можно прочитать следующие мысли:

*«Я не могу встречаться с четырьмя клиентами за один день».*  
*«В моем бизнесе два клиента в день — это предел».*

Если вы так думаете, то я не согласен с вами. Каждый потенциальный Чемпион должен с самого начала бороться с подобным негативным мышлением. Вот как это делается. Сядьте и составьте график, который позволит вам удвоить объемы продаж. Потом отложите его и составьте другой, позволяющий вам провести за день на одну встречу больше, чем раньше. Тщательно спланируйте и организуйте свое время в соответствии со вторым графиком. Вы можете это сделать. Все, что нужно, — это желание, дисциплина и решимость.

Вы будете заключать сделки с определенной частью клиентов, и ваша цель — повысить процентное соотношение: количество сделок/количество встреч. Но давайте будем реалистами. Я совершенно искренне признаюсь, что не могу показать вам, как добиться стопроцентной эффективности. В свободной экономике просто невозможно заключать десять сделок из десяти возможных. Поэтому обязательно наступит время, когда ваши попытки очередной раз повысить процент успешных сделок окажутся безуспешными — время, когда вам придется вкладывать усилия в увеличение количества потенциальных клиентов.

Я не ставлю перед вами цель заключать сделки в девяноста девяти случаях из ста. Это вообще невозможно. Я хочу, чтобы вы увеличили свой доход, — и вы можете это сделать, чаще встречаясь с потенциальными клиентами.

Следует помнить еще одну важную вещь: получив отказ. Чемпион всегда делает еще один успешный звонок.

Почему? Подумайте об этом. Если вы остановитесь на отказе, то что вы унесете с собой?

Чувство неудовлетворенности.

Чемпион полон решимости сохранить победное настроение. Если бы он завершал работу на негативной ноте, то портил бы себе настроение до конца дня.

Существует и еще одна причина, по которой вы должны звонить клиентам или встречаться с ними до тех пор, пока не добьетесь успеха. Каждый раз после заключения сделки с одним из уже существующих клиентов или покупателей что вы должны сделать?

Вы должны найти замену этому человеку.

Заклучив сделку, Чемпион говорит себе: «Я должен найти еще двух перспективных клиентов, чтобы заполнить место, оставленное человеком, которого я сейчас приобщил к нашим товарам или услугам».

Работа с клиентами ведется по двум направлениям. Сначала мы поговорим о любимом методе Чемпионов.

## **Работа с подготовленными клиентами**

Задайте себе один вопрос. Кого проще убедить в необходимости совершить покупку у вас:

А. Людей, случайно зашедших с улицы?

или

Б. Людей, позвонивших по рекламному объявлению?

Что проще: иметь дело с именами и телефонами на клочках бумаги или с людьми, направленными к вам добрыми знакомыми, высоко оценившими качество ваших товаров или услуг?

С подготовленными клиентами работать значительно проще. Фактически вы тратите в два раза меньше времени на продажу подготовленным, правильно информированным клиентам, чем на продажу случайным, неинформированным клиентам. Это волнующий факт. Выделите курсивом:

***Чемпион заключает сделку с подготовленными клиентами вдвое быстрее, чем с неподготовленными покупателями.***

Тот факт, что 40-60% успешных сделок, заключенных Чемпионами,— это сделки с подготовленными клиентами, звучит еще более волнующе. Сравните это с результатами, которые они получают при работе с неподготовленными покупателями, и вы получите 400-600%

### *Искусство мотивации*

---

преимущества. Стоит ли удивляться тому, что Чемпионы предпочитают работать с подготовленными клиентами?

Поскольку вы читаете эту книгу, то хотите по меньшей мере удвоить свой доход, не так ли? И если вы хотите, чтобы это случилось, работа с подготовленными клиентами должна играть значительную роль в вашем будущем, верно? Хорошо. А приходилось ли вам когда-нибудь спрашивать покупателей: «Знаете ли вы людей, которые могут интересоваться (тем, что они приобрели у вас)?».

Уверен, вам приходилось это делать. Но часто ли вам отвечали «да»?

Не очень часто, правда? Должно быть, вы обычно слышали туманные ответы, вроде «сейчас мне никто не приходит в голову».

Они говорили вам абсолютную правду. Но, памятуя об известной поговорке «яблоко от яблони недалеко падает», вы должны понимать, что сбор урожая еще далеко не закончен. Это означает, что интересы и доходы большинства их друзей совпадают с их доходами и интересами — поэтому они и являются друзьями. Ваши покупатели знают людей, заинтересованных в приобретении того, что они купили сами, но почему-то им «никто не приходит в голову».

Почему? Потому что вы заставляете их окинуть внутренним взором весь окружающий мир. Не удивительно, что они не могут ответить: «Ах, да, Сергей говорил мне, что он хочет...». Как правило, после покупки мысли людей сосредоточены на чем-то своем, и возбуждение мешает и вспомнить о такой мелочи, как желание соседа, высказанное в недавнем разговоре.

Во многих отделах продажи начальники говорят новым сотрудникам: «Просите новых покупателей направлять к вам своих знакомых». Поэтому вы начинаете спрашивать: «Знаете ли вы людей, которые могут интересоваться нашими товарами или услугами?».

Когда пятый клиент отвечает: «Нет», вы приходите к выводу: «Это не работает». Поэтому вскоре вы перестаете задавать вопросы.

Позвольте показать вам, что делает Чемпион. Овладев этой методикой, вы каждый раз после продажи будете иметь правильно информированных и подготовленных новых клиентов. Но вы должны очень тщательно выполнять каждый этап. Есть и другое требование: вы должны пользоваться этой методикой непринужденно и раскованно, иначе покупатели заподозрят неладное и не смогут или не захотят помочь вам.

## **Часть VII**

# **ВАШ ГОЛОС – ЗВУКОВАЯ ВИЗИТНАЯ КАРТОЧКА**



*Ваш голос – звуковая визитная карточка*

---

Голос выдает все индивидуальные особенности человека. Голос рождается внутри организма человека. По голосу мы узнаем, устал ли собеседник, какое у него настроение, здоров ли он, оптимистично или пессимистично он настроен, торопится он или нет, рад ли разговору с нами. Голос рассказывает обо всем.

Но и ваш собеседник по вашему голосу догадается о вашем состоянии и о состоянии ваших дел. Если вы расстроены, это настроенное передается и вашему собеседнику. Если у вас хорошее настроение, вы заряжаете им и тех, с кем общаетесь. Радость, печаль, спокойствие, озабоченность — по голосу можно понять, что происходит в вашей душе. Поэтому голос является одним из важнейших инструментов, необходимых для управления людьми. При помощи голоса передаются не факты и не идеи, даже самые умные. При помощи голоса от одного человека к другому передаются эмоции: надежда или пессимистическое настроение, страх или уверенность, любовь или неприязнь. Передатчиком всех чувств является именно голос.

Звучание голоса зависит от объема легких. Думали ли вы когда-нибудь о своих легких? Легкие — это орган с самой большой контактной поверхностью: если легкие разрезать и разложить, они могли бы занять площадь, равную площади аэропорта в Москве. В легких соединяются внешний и внутренний миры. Хронические болезни легких являются следствием проблем общения. Легкие следует тренировать. Предлагаемые мной дыхательные упражнения и упражнения для развития голоса являются самым лучшим способом, позволяющим поддерживать легкие в здоровом состоянии. Сильные здоровые легкие — залог сочного приятного голоса. Развивая и укрепляя свой голос, вы делаете свою жизнь более содержательной и полноценной.

У многих людей возникают проблемы с голосом, одни считают его слишком тонким, другие — слишком низким, некоторые не могут идентифицировать себя с ним. Многие люди недовольны своим голосом, на своих семинарах я часто выслушиваю такие сетования: «Я терпеть не могу свой голос», «У меня словно чужой голос», «У меня отвратительный голос». Это позволяет делать далеко идущие выводы: тот, кто терпеть не может свой голос, не в состоянии признать определенные качества своей личности. Поэтому очень важно хорошо узнать индивидуальные особенности своего голоса и отождествить себя с ним. Для этого необходимо понимать, что наш голос на самом деле звучит иначе, чем мы сами его слышим (например, на автоответчике).

**ХАРИЗМА**  
**Голос нужно настраи-  
вать, он должен соответ-  
ствовать человеку!**

Ваш голос — это вы сами. Узнайте свой голос, учитесь его любить.

Вызывают доверие к себе глубокие низкие голоса, их приятно слышать, они обращают на себя внимание. Если вы считаете, что у вас слишком высокий голос, учитесь

придавать ему больше выразительности, развивайте его. Чем ниже голос, тем больше его обладатель производит впечатление человека уравновешенного и серьезного. Чем выше тон голоса, тем больше он кажется человеком раздражительным и несолидным.

Тон голоса связан с напряжением и концентрацией внутренних сил. По звучанию голоса мы сразу понимаем, как обстоят дела у его обладателя. Сколько бы мы ни старались, голос выдаст нас с головой. Голос сообщит: «У меня неприятности», «Я тороплюсь», «Я не уверен», «Я убежден...». Голос не лжет.

Проделайте как-нибудь такой опыт: в полной тишине прочитайте, записывая на магнитофон, какой-нибудь текст или еще лучше с согласия друзей или членов семьи сделайте магнитофонную запись своего разговора с ними. Это даст вам возможность не только сознательно вслушаться в свой голос, но и проанализировать произношение, тембр голоса, манеру говорить, интонацию. Вы поймете, что вам нужно исправить, чтобы ваш голос нравился и доносил до собеседников ваши мысли.

Смело берусь утверждать: «Тот, кто изменяет свой голос, изменяет свой банковский счет». Попробуйте сделать это. Попытка, несомненно, стоит того. Работайте над совершенствованием своего голоса и своих риторических способностей, используя следующую формулу самовнушения:

*«Я твердо решил использовать шансы, предоставляемые мне жизнью. Тот, кто хочет добиться успеха, должен хорошо владеть речью и быть абсолютно уверенным в благозвучности своего голоса. Я знаю, что воздействие моего голоса и внутренняя убежденность имеют решающее значение. Это вопрос веры в свои силы. Я смогу говорить свободно и убедительно только тогда, когда буду испытывать внутреннюю уверенность. Я уверен в себе, я уверен и свободен от всех внутренних барьеров!».*

## **Каков тембр вашего голоса?**

- Как меняется тембр вашего голоса, когда вы соглашаетесь с чем-то, хотите кого-либо убедить, отвечаете отказом?
- Как звучит ваш голос, когда вы сердитесь или высказываете свое особое мнение?
- Каковы ваши произношение и дикция?
- Как звучит ваш смех?
- Вы умеете убеждать?
- Вы умеете, используя свой голос, воодушевлять и мотивировать?
- Отражает ли ваш голос ваше настроение?

Чтобы получить более полное представление, спросите у людей, которым вы доверяете, как они воспринимают ваш голос. Это позволит вам понять, насколько правильно оцениваете свой голос вы сами.

У кого, по вашему мнению, выразительный, приятный голос? Назовите трех человек.

- Что вам особенно нравится в их голосах?
- Насколько голос этих людей влияет на ваше мнение о них?
- Что выражают голоса этих людей?
- Испытываете ли вы на себе влияние этих людей?

Предположим, вам очень нравится голос того или иного телеведущего. Когда он в очередной раз появится на экране, выключите звук. А какое впечатление он производит на вас теперь?

А теперь попробуйте проделать другой эксперимент: попробуйте представить себе человека, которого вы знаете только по голосу, но никогда не видели. Как он выглядит? Что он собой представляет как личность?

Попробуйте представить себе облик и характер человека, с которым вы знакомы заочно по телефону, например, потенциального клиента, с которым вы договорились встретиться. Набросайте письменно его словесный портрет, а после встречи с ним проверьте, насколько хорошо вы умеете «читать» по голосам.

- Совпало ли ваше представление с действительностью?
- Почему у вас сложилось такое представление?

- Как часто ваше представление совпадает с действительностью?

Тренируйтесь распознавать голоса. Развивайте свой слух, старайтесь улавливать полутона и интонационные оттенки. Учитесь «читать» голоса. При случае воспользуйтесь возможностью побеседовать с человеком, лишенным зрения, чтобы узнать у него, каким он представляет себе того ли иного человека, слыша его голос: он способен услышать намного больше, чем зрячий, ведь он узнает человека только по голосу. Мы в большей степени полагаемся на зрение, но несмотря на это замечаем далеко не все.

Попробуйте дать характеристику своему голосу, используя следующую таблицу:

	хорошо	средне	плохо
Высота голоса в обычном состоянии			
Высота голоса в состоянии гнева/радости/стресса			
Сила голоса			
Разборчивость речи			
Выговор/диалект			
Модуляции голоса			
Скорость речи			
Смех			
Крик			

## **Голос как фактор успеха - дыхательные упражнения психогенного характера**

**Вера ведет к действию.  
Концентрация ведет к успеху. Повторение ведет к мастерству.**

Внутренний голос раскрывает индивидуальные особенности человека. Он является своего рода «документом», удостоверяющим нашу личность, который мы предъявляем всегда, причем даже если его у нас не требуют. Наш

*Ваш голос – звуковая визитная карточка*

---

голос сообщает окружающим людям, что мы собой представляем. Ведь не зря мудрый Сократ сказал: «Говори, чтобы я тебя видел».

Допускаю, что вы мне не верите, тогда советую вам как-нибудь спросить человека, лишенного зрения, каким он вас себе представляет, судя по голосу. Очень может быть, что его ответ вас ужаснет. Можно проделать и такой опыт: позвоните по телефону к себе домой и спросите своего(ю) супруга(у), как у него(нее) идут дела. Вы не видите своего собеседника, слышите только его голос. Но вы сразу замечаете и чувствуете его состояние и настроение и без труда понимаете, все ли у него благополучно или что-то не ладится. Все это обнаруживает голос. Голос отражает даже тщательно скрываемое настроение и хранящиеся в глубинах души переживания.

Может быть, вы задаетесь вопросом: а что же кроется за всеми этими рассуждениями о голосе? Какое значение имеет голос? Какой голос у какого человека, как можно распознать настроение по голосу? Убедитесь сами:

- У боязливого человека боязливый голос,
- у гневающегося человека гневный голос,
- у агрессивного настроенного человека агрессивный голос,
- у влюбленного человека влюбленный голос,
- у спокойного человека спокойный голос,
- у уравновешенного человека ровный голос,
- у гармоничного человека гармоничный голос.

И все это обнаруживает голос. Чем выше по тону голос, тем более раздражен и неспокоен человек. Если тон голоса продолжает повышаться, значит, как правило, человек вот-вот обрушит всю силу своего гнева на своих слушателей или испытает приступ ярости. Полнозвучный, глубокий и спокойный голос свидетельствует о гармоничной душевной жизни. И еще один важный момент: чем ниже тон голоса, тем глубже проникает он в подсознание. Ставя перед собой грандиозную цель стать мотиватором, нужно это знать и учитывать.

Несомненно, есть люди, с которыми вы общаетесь только по телефону, и, возможно, согласитесь со мной, что быстрее проникнетесь доверием к человеку с сочным низким голосом, чем к человеку с высоким тонким голосом. Поскольку голос является важным фактором успеха, вам нужно наговорить какой-нибудь текст на аудиокассету,

чтобы затем проанализировать собственный голос. При этом попытайтесь ответить на вопросы:

Как звучит мой голос?

Как воздействует он на окружающих?

Голос четко отражает душевное состояние и настроение говорящего. Человек, работающий над своим голосом, одновременно работает над сутью своей личности. Человек, сумевший улучшить свой голос, изменяет свой характер и благодаря этому изменяет свою судьбу. Никогда не забывайте эту важную мысль: ***тот, кто изменяет свой голос, изменяет свою жизнь!***

Помните Элизу Дулиттл из пьесы английского драматурга Бернарда Шоу «Пигмалион»? Как резко изменилась вся ее жизнь, когда она научилась говорить правильно! Кстати, Элиза Дулиттл вовсе не плод фантазии писателя; такая девушка действительно жила. Разумеется, ваша речь, уважаемый читатель, не идет ни в какое сравнение с речью Элизы. И все-таки, изменив тембр своего голоса, усвоив новую манеру разговаривать и усовершенствовав свою речь, вы заметно измените свою жизнь.

Делает человека человеком и отличает его от остальных живых существ способность передавать свои мысли, говорить и использовать голос для обнаружения своих чувств и переживаний. Тот, кто умеет точно, грамотно, выразительно и убедительно говорить, быстро выделяется на фоне окружающих и выбивается в лидеры того или иного сообщества.

Люди, которые без стеснения выступают на публике и воздействуют на нее своим голосом и речью, нужны повсюду. Эти люди становятся примером подражания для масс, способны побудить их следовать за ними. Это единственный путь, который в конечном итоге поможет произвести в нашем мире положительные изменения, ибо мы сильны только сплоченным коллективом. Но каждому коллективу нужен руководитель, который может повести за собой и к голосу которого прислушиваются!

## **Работа над своим голосом и речью - путь к успеху**

А теперь перейдем к практическим занятиям. Для того чтобы развить и улучшить свой голос и речь, Демосфен проделывал специ-

*Ваш голос – звуковая визитная карточка*

---

альные упражнения, держа во рту камешки, громко декламировал стихи, когда поднимался в гору или гулял по берегу моря, стараясь заглушить своим голосом шум ветра и волн. Демосфен (384—322 гг. до н. э.) — афинский государственный деятель и великий оратор. От природы имел очень слабый голос, говорил невнятно, слегка заикался, картавил, к тому же имел дурную привычку подергивать во время речи плечом и вообще не умел держаться перед публикой. После долгих и упорных усилий Демосфен достиг своей цели и стал превосходным оратором. В наше время нет необходимости набивать рот камешками, стараясь исправить недостатки своей речи. Для работы над улучшением голоса, а значит, и над совершенствованием своей личности мы используем более современные приемы. Таким образом, не будем полагаться на случай, а воспользуемся возможностью вмешаться и взять бразды правления в свои руки.

Первым делом тренируем гласные. Однако не в алфавитном порядке, как нас учили в школе. Начнем спускаться вниз по звуковой лестнице:

*и — е — а — о — у*

Почему именно в такой последовательности? Частота колебаний звука «и» составляет 4000 Гц, а частота колебаний звука «у» - только 500 Гц.

Процедура выполнения каждого упражнения одинакова: сначала медленно выдохните, затем спокойно глубоко вдохните. Следите за тем, чтобы дыхание у вас было равномерным и спокойным. При вдохе стенка живота должна выпячивается вперед, а при выдохе втягивается, становясь плоской. Не допускайте ошибок в момент вдоха, стараясь захватить как можно больше воздуха так, чтобы увеличился объем грудной клетки.

Часто можно наблюдать, как при дыхании у людей поднимаются и опускаются плечи. Это неправильно. Старайтесь, чтобы вдыхаемый воздух попадал в живот, в самый центр вашего организма.

Лягте поудобнее на спину, положите руку на живот для того, чтобы проверять, поднимается ли он при вдохе и опускается ли при выдохе. При выдохе представляйте себе, что вы «выпускаете пар», «снимаете» с себя все, что вас угнетает, сердит и раздражает. С каждым вдохом заботы и тревоги ваши рассеиваются, вы чувствуете себя свободнее и комфортнее. Делая еще один глубокий вдох, ощутите, что вы поглощаете положительную энергию вселенной.

А теперь начнем нашу психогенную дыхательную тренировку. Выдохните, глубоко вдохните, приложите к голове кончики пальцев и произносите звук «и» до тех пор, пока у вас хватит дыхания. Что вы при этом заметили? Поверхность вашей головы вибрирует. Получается, что, произнося гласную «и», вы можете стимулировать деятельность своего головного мозга.

Сделайте спокойный вдох, приложите кончики пальцев к шее и протяжно произнесите «эээээ». На что вы обратили внимание? Колебания в области горла. Таким образом вы проделываете при помощи ультразвука глубокий массаж горла и одновременно облагораживаете тембр голоса.

Подобным образом произносите звук «аааа». Это упражнение благотворно воздействует на область грудной клетки. При произношении звука «ооооо» усиливается кровоснабжение сердца, а упражнение со звуком «ууууу» оказывает положительное воздействие на нижнюю часть живота.

Эти простые упражнения не только делают более благозвучным ваш голос, но и эффективно стимулируют важнейшие энергетические центры в организме. Они не только укрепляют голосообразующие органы, но и способствуют сохранению здоровья. Гармонично звучащий голос образует колебания, направленные как наружу, так и вовнутрь.

Выполняя эти упражнения, старайтесь произносить гласные как можно более полнозвучно низким голосом, чтобы образовывались достаточно сильные колебания. Помните, что чем ниже и глубже голос у человека, тем больше он производит впечатление человека уравновешенного и серьезного. Чем выше тон голоса, тем больше он кажется человеком раздражительным и несолидным.

По мере регулярного выполнения упражнений вы будете замечать, что голос у вас постепенно становится все более низким. А вскоре вы научитесь воздействовать на свое настроение при помощи голоса в те дни, когда особенно раздражены и неспокойны. Благодаря более низкому тону голоса вы сами собой без дополнительных усилий станете более уравновешенным и рассудительным. Видите, как просто дать ход такому положительному взаимодействию. Выполняя упражнения, старайтесь, чтобы ваш голос был благозвучным, гармоничным и выразительным.

Часто выступающего перед публикой оратора просят говорить погромче. Он поначалу прилагает для этого определенные усилия,



*Ваш голос – звуковая визитная карточка*

---

повышая голос, но через несколько минут вновь говорит в своем привычном тоне. Такое может произойти только с тем, кому неизвестна власть голоса, кто не умеет пользоваться своим голосом и не научился говорить правильно.

Но нельзя не вспомнить и еще одну причину, по которой трудно понять речь многих ораторов. В чем же она заключается? Многие выступающие неправильно используют акустические возможности помещения, в котором они выступают. Оратор должен их учитывать.

Хороший оратор, знающий законы акустики и правильно используя их, может говорить совсем тихо, и, несмотря на это, каждое его слово будет отчетливо слышно даже в последнем ряду. Разборчивость речи, уважаемый читатель, зависит не только от степени громкости, но и от частоты колебаний голоса.

Где лучше всего выполнять упражнения для развития голоса? Лучше всего в помещении, где есть эхо, чтобы воздействие голоса на сознание было максимальным, чтобы вы привыкли к звучанию своего голоса, чтобы слышали, какие колебания и какое эхо производит ваш голос.

Для того чтобы осознать процесс образования звука, сделайте второе упражнение, представляющее собой цепочку гласных «и — э — а — о — у». Произнесите отдельный гласный звук, дождитесь, пока услышите в виде эха его отзвук. После этого перестаньте его произносить и начните произносить следующий звук. Следите за тем, чтобы в помещении ощущались производимые вашим голосом колебания. Произнесите очередной звук, выдохните, затем равномерно и глубоко вдохните.

*и и и и — э э э э — а а а а — о о о о — у у у у*

*и и и и — э э э э — а а а а — о о о о — у у у у*

*Повторите.*

*и и и и — э э э э — а а а а — о о о о — у у у у*

*и и и и — э э э э — а а а а — о о о о — у у у у*

*Еще раз.*

*и и и и — э э э э — а а а а — о о о о — у у у у*

Голос — это тон, тон — это звучание, звучание — это колебания. Нам нужно производить колебания.

Но как возникают колебания?

Если захватить пальцами струну и отпустить ее, возникнет звук. От чего зависит качество звука? От того, из чего сделана струна, от

степени ее натяжения, от резонансного захвата, от силы, с которой мы захватили и отпустили струну.

Что мы этим хотим сказать? Что качество звука зависит не только от голосовых связок, но и от резонанса, который голос производит в теле говорящего.

Выполняя следующее упражнение на развитие голоса, будем произносить звук «м». Если при выполнении упражнения на звук «а» рот у нас широко открыт, то звук «м» мы произносим с закрытым ртом. Образующиеся при этом колебания не выходят за пределы тела. Упражнение на звук «м» сделайте три раза. Один раз совсем тихо, второй раз — громче и в третий раз — как можно громче, чтобы голосовые связки сильно напряглись.

После выполнения этого упражнения хорошенько откашляйтесь, чтобы очистить голосовые связки от слизи. Откашливание, будучи обязательной частью упражнения, является одновременно великолепной профилактической мерой, предупреждающей простудные заболевания.

Особое внимание следует уделить звуку «р» по причине того, что:

1. Четко артикулируемый звук «р» улучшает произношение.
2. И что еще важнее: звук «р» придает нашему голосу силу, энергичность и направленность. Речь, в которой «теряется» звук «р», производит впечатление небрежной. Такая манера говорить, как правило, свойственна людям слабохарактерным. Последите за тем, как произносят звук «р» хорошие ораторы, дикторы и выдающиеся личности. Вы заметите, что у явно преуспевающих людей звук «р» сочный и раскатистый.

Для того чтобы расслабить язык, проведите предварительную подготовку: поднимите кончик языка к небу за передними верхними зубами и «порычите» как трактор. При выполнении упражнения смело утрируйте звуки, но только при выполнении упражнения!

Это упражнение помогает выработать хорошую дикцию. А теперь сделаем еще один шаг вперед. Выдохните, затем медленно глубоко вдохните и утрированно произнесите:

*и – р – э – р – а – р – о – р – у – р*

Проделайте дважды и такое упражнение:

*Ваш голос – звуковая визитная карточка*

---

*рррр - эрррр - арррр - орррр - урррр - ирррр - эрррр -арррр - орррр - урррр.*

А теперь, наоборот, намеренно раскатисто произнося звук «р»:

*ррри - рррэ - ррра - ррро - ррру - ррри - рррэ -ррра - ррро - ррру.*

После этого выразительно и эмоционально с подчеркнута раскатистым «р» (только в целях тренировки) прочитайте следующие слова:

*РРРОЛЬ - РРРУЛЬ - РРРИНГ - РРРАЗ -  
РРРЕЗЬ - РРРОГ - РРРАД - РРРУБЛЬ -  
РРРИТМ - РРЕЛЬС - РРИС - РРРАБ - РРРОМ*

Слов, начинающихся со звука «р», достаточно много, вы вполне можете произносить и любые другие, какие вам понравятся. Звук «р» может быть и в середине слов:

*ПАРРА - ПРРРИВЕТ - ТРРРАВА - КРРРЫ-  
ЛО - СИРРРЕНЬ - МОРРРОЗ - АРРРФА -  
ПРРРАВИЛО - ПРРРОБКА*

Теперь произнесите слова, заканчивающиеся на звук «р»:

*КОВЕРРР - ПОВАРРР - ЗАБОРРР - СЫРРР -  
ТОВАРРР - АМБАРРР - ДОГОВОРРР -  
ШАРРР - МОТОРРР*

Настойчиво и регулярно выполняя предложенное упражнение, вы в скором времени значительно укрепите свой голос и улучшите дикцию. Эти упражнения, несмотря на свою простоту, очень эффективны. Благодаря им вы станете говорить четко и внятно, приобретете приятный благозвучный голос, который с удовольствием будут слушать окружающие и который поможет вам производить на них благоприятное впечатление уверенного в себе и энергичного человека

Задумывались ли вы когда-нибудь, какая сила заключается в голосе и речи? Одним словом можно «уничтожить» человека, одним предложением можно сделать человека несчастным. Однако, используя тот же инструмент, можно совершить и много добрых дел. Только от вас зависит, как вы будете пользоваться своим голосом. Заявив «этому вы никогда не научитесь», вы превращаете человека в неудачника. Но с тем же успехом вы можете указать ему путь к успеху, заверив его: «вы с этим обязательно справитесь». Сказав односложное «да», вы в состоянии осчастливить своего спутника жизни. Разве не

---

*Ваш голос – звуковая визитная карточка*

являются после этого наши голос и речь могущественными инструментами?

Итак, ежедневно, лучше всего по утрам, выполняйте предложенные фонетические упражнения. Уже через короткое время вы с удивлением обнаружите в себе большую внутреннюю свободу, научитесь в прямом смысле этого слова свободно дышать. Вы ощутите, как вас пронизывает чудодейственная сила, ибо дыхание — это жизнь, дыхание — это энергия. Так несите в себе постоянно заряд этой замечательной силы.

Никогда не забывайте: человек, который работает над своим голосом, одновременно работает над своей личностью. Человек, изменивший и усовершенствовавший свой голос, изменил и усовершенствовал свой характер.

Желаю вам добиться больших успехов в занятиях психогенной тренировкой голоса и дикции.

## **Часть VIII**

# **ОСНОВЫ ПОСТРОЕНИЯ ВОПРОСОВ**

## **Правильный подход для успеха продаж**

Многие торговые агенты, не достигшие профессионализма, считают процесс продажи чем-то совершенно противоположным тому, чем он является на самом деле. Вступая в область продажи, некоторые думают: «Теперь моя работа — говорить, говорить и говорить».

Итак, вы беретесь за дело. «Вот мой товар, господа. Не портится, не ржавеет, не гниет. Не осыпается, не подтекает и не высыхает. Можете не сомневаться, вам он понравится. Лучше покупайте его прямо сейчас».

Настоящий Чемпион понимает, что у людей есть два уха и один язык. Это означает, что после десятисекундной речи вы выключаете язык, включаете уши и слушаете в течение двадцати секунд. Вместо того чтобы обрушивать на клиента поток слов, вы поощряете его к разговору.

Вот что говорят обычные торговые агенты:

- «Это лучшее, что можно достать. У нас самый качественный товар, потому что мы на голову опережаем конкурентов. Купите, и вы не пожалеете».
- «Эта страховка будет для вас гораздо выгоднее, чем любая другая. Советую сразу же заключить договор».
- «Мы выставили эти товары на распродажу. К чему зря тратить время на поиски? Вы не сможете купить их за меньшие деньги».

Что делает «продавец», когда он пользуется такими методами?

Он давит на покупателя, не так ли?

Он спорит. Он внушает людям то, что они не хотят слышать. Он пытается «запихнуть им в глотку» соображения собственной выгоды. В результате получается, что он говорит: «Я собираюсь заставить вас купить мой товар. Я делаю это лишь ради того, чтобы положить деньги в свой карман, и мне безразлично, выгодна ли вам эта покупка».

Подобная тактика быстро расхолаживает любых покупателей, за исключением тех немногих, кто любит поспорить.

В противоположность такому методу, профессиональный торговый агент никогда не создает у покупателей впечатления, будто он давит на них. Он не давит, но все-таки подталкивает их к покупке.

### *Основы построения вопросов*

---

Делая паузы, слушая покупателя и задавая искусно сформулированные вопросы, Чемпион ведет его от первоначального контакта к радостному чувству обладания товаром или услугой. Настоящий профессионал поддерживает дружелюбную атмосферу интереса и взаимопонимания, поощряющую клиента свободно делиться необходимой информацией.

Вам когда-нибудь приходилось покупать товар у профессионала? Возможно, нет, потому что настоящие профессионалы всегда в дефиците, и это еще одна причина их высоких доходов. Но если вы все-таки совершали покупку у настоящего профессионала, то, наверное, даже не заподозрили этого. Продавец был таким спокойным, умелым и обходительным, что у вас сложилось впечатление, будто вы просто побеседовали со знающим, дружелюбным человеком.

Не удивляло ли вас то, как свободно вы разговаривали с некоторыми продавцами, прежде чем совершить у них покупку? Они были внимательными и заинтересованными; вы чувствовали себя удобно, находясь в их обществе. Если вы вспомните, о чем беседовали с ними, вам может показаться, что вы вели разговор, а продавец следовал за вами. На первый взгляд, это действительно так. Но на более глубоком уровне профессионал с самого начала вел вас к покупке, а вы следовали за ним.

Как это могло случиться?

Предлагая вам разнообразные товары или услуги, профессионал поощряет вас к разговору. Как только вы выберете направление, он непринужденно подводит вас к любому из нескольких путей, открытых для покупки. С помощью умело заданных вопросов профессионал узнает, какой путь является наилучшим, и дружелюбно ведет вас к покупке. Уздечка набрасывается так незаметно, что вы даже не пытаетесь встать на дыбы? Вместо этого вы покупаете.

## **Стреляйте из обоих стволов: осведомительные и наводящие вопросы**

Профессиональный торговый агент пользуется двумя основными типами вопросов: а) осведомительными, б) наводящими.

Разумеется, профессионал высокого класса часто задает один вопрос, который одновременно является наводящим и открывает новую

информацию. Он полностью осознает двойственную роль, которую играют вопросы в успешном разговоре с клиентом.

Осведомительные вопросы настолько просты и очевидны, что мы часто не ощущаем скрытого в них подвоха:

«Могу я чем-то помочь вам?».

«Нет, я просто смотрю».

Многие продавцы на уровне розничной торговли задают этот вопрос по пятьдесят раз в день, получая один и тот же ответ, но все равно продолжают спрашивать. Вот почему они до сих пор продают резинки и булавки. Тот день, когда они перестанут задавать этот негативный вопрос, будет началом их успеха в торговой карьере.

*Вы.* «Доброе утро. Если у вас возникнут вопросы, дайте мне знать об этом. Пожалуйста, не стесняйтесь — смотрите и выбирайте все, что вам нравится».

*Покупатель.* «М-мм... скажите, а у вас есть...?».

Иногда наилучший осведомительный вопрос в той или иной ситуации не заканчивается знаком вопроса. Он имеет вид утверждения, но покупатель дает ответ, который чаще устраивает продавца, чем прямой вопрос. Если вы торгуете как посредник, то, возможно, у вас не бывает ситуаций, когда появляется искушение спросить: «Чем я могу вам помочь?», зато постоянно возникают возможности для негативных вопросов.

«Могу я рассчитывать на ваш заказ на новую партию С-10 в следующем месяце?»

«Нет, нам надолго хватит того, что мы закупили в прошлый раз».

Вместо негативного вопроса будет гораздо лучше задать осведомительный вопрос

«Вам сейчас нужны С-10 или С-12?».

«Какую основу для размещения заказов вы предпочитаете: ежемесячную, ежеквартальную или ежегодную?».

Запомните непреложное правило: *никогда не задавайте негативных вопросов.*

Что такое негативный вопрос?

***Негативный вопрос — это любой вопрос, на который можно ответить «да» или «нет».***



Если вы предоставляете своим клиентам такой выбор, то автоматически уменьшаете свои шансы. В ситуации купли-продажи люди отвечают «нет» в 51-99 % случаев.

## **Как задавать наводящие вопросы**

Давайте на минуту задумаемся об истине. Что это такое? Споры об этом не утихают уже тысячи лет, а согласие до сих пор не достигнуто. Мы не собираемся разрешать проблему в философском смысле. Я хочу лишь подчеркнуть, что в повседневной жизни истина — это то, во что мы верим. Если вы верите, что «Самый Высокооктановый» — это единственный бензин, которым можно заправлять ваш нежно любимый спортивный автомобиль, то приложите все усилия, чтобы достать его. Вы будете готовы переплатить за эту марку бензина. На самом деле, возможно, что для вашего автомобиля лучше подходит другое топливо, но вы все равно не хотите заливать в свой бак ничего, кроме «Самого Высокооктанового».

Поэтому давайте согласимся, что на повседневном уровне истина — это то, во что мы верим. Это не цинизм, а обыкновенный прагматизм. Мы можем иметь самый лучший товар для наших клиентов. Он не только дешевле и прочнее других, но и обладает качествами, которых нет ни у одного другого товара. Мы знаем, что клиенту необходимы исключительные качества нашего товара. Это реальность. В чем же заключается истина? В том, что он не купит наш лучший товар до тех пор, пока не уверует в его превосходство.

Как заставить его поверить нам?

Мы можем объяснить ему Мы можем «запихнуть факты ему в глотку», независимо от того, хочет он слушать или нет Мы можем дать ему понять, что он тупица, если не хочет признать истинность наших утверждений.

Мы делаем все это, но клиент по-прежнему не горит энтузиазмом. Почему? Потому что мы навязываем ему свое мнение. Профессиональный торговый агент действует на основании другого понятия, весьма простого и эффективного. Вот оно:

***Если я говорю это, то клиент может усомниться; если он это говорит, то это правда.***

Это фундаментальное понятие современной торговли России. Оно также лежит в основе успешного использования наводящих вопросов. Руководствуясь им, продавец никогда не заставит своего покупателя думать:

«Ах ты, сладкоголосый дьявол! Ты надеешься подкупить меня своим красноречием. Не надейся, что я поверю тебе. Я хорошо знаю вашу породу. Вы скажете что угодно, лишь бы всучить свой товар».

Приходилось ли вам замечать, как покупатели замыкаются в себе, когда вы начинаете рассказывать им о фантастических преимуществах вашего товара, о его качестве и гарантиях? Приходилось ли вам видеть, как застывают лица, как они складывают руки на груди и начинают отводить взгляд?

Когда это случается, знайте: вы посылаете сообщение, но они его не принимают. Вы потеряли их — просто они еще не ушли.

Когда беседу ведет профессионал, он подталкивает потенциального покупателя к разговору и к вопросам, приближающим акт покупки. Давайте разберем несколько примеров.

«Вы заинтересованы в качестве товара, который вам нужен, не так ли?»

Конечно, ответ может быть положительным или отрицательным, но этот вопрос нельзя считать негативным. Люди никогда не отвечают: «Нет, качество меня не интересует. Я ищу что-нибудь похуже, настоящее барахло».

Вот еще один вопрос: «Вам нужна полная гарантия на товар, не правда ли?».

Ответит ли кто-нибудь: «О нет, мы обычно сжигаем гарантийные талоны. Кому они нужны? Мне достаточно, если ваша гарантия продлится до тех пор, пока я не привезу товар домой?».

«Вы согласны, что репутация профессионала в своем деле имеет важное значение?»

Многие ли ответят отрицательно? «Нет, мы не желаем иметь дела с профессионалами. Лучше купить товар у человека, который не имеет понятия, чем он занимается».

Профессионал не пускается в долгие объяснения, а задает вопросы. Но будьте осторожны. Не стоит бежать на улицу и обрушивать свои вопросы на каждого, кто покажется вам потенциальным покупателем. Сдержите свой порыв хотя бы до конца этой части.

В общем, лучше спрашивать, чем объяснять. Но умение задавать нужные вопросы требует определенных навыков.

### *Основы построения вопросов*

---

1. Задавайте осведомительные вопросы, чтобы узнать, какие выгоды хочет получить потенциальный покупатель. Тогда вам будет проще определить конкретный товар или услугу, которую вы можете продать.
2. Задавайте наводящие вопросы, которые заставляют покупателей подтверждать их веру в выгодность вашего предложения. Если вы это говорите, они могут усомниться; если они это говорят, то это правда.

И еще одна тонкость, касающаяся вопросов. Потенциальный покупатель должен знать ответ на каждый вопрос, который вы ему задаете.

Как будет чувствовать себя человек, если вы задаете ему вопрос, на который он не в состоянии ответить? Как вам понравится, если торговый агент придет к вам в назначенное время и скажет: «У нас есть три вида моделей: Ж-серия с плоттерными и принтерными возможностями, Е-серия, аппаратно программируемая на двести с лишним функций и операций, и супер-Зет-серия с автоматическим уменьшением дифракции на микрорешетках и подключаемыми модулями для ЭМД-ввода. Что вас больше интересует?».

## **Три принципа вопросов и ответов**

**Принцип № 1. Я всегда устанавливаю связь, прежде чем установить контроль.**

Независимо от того, сколько времени может занять этот этап, помните: шансы на продажу товара автоматически уменьшаются, если вы сразу же начинаете подталкивать клиента к покупке.

**Принцип № 2. Я не даю им шанса на размышление, иначе их ответ может оказаться неблагоприятным для меня.**

Что для этого требуется? Подготовка. Практикуйтесь, упражняйтесь и повторяйте материал, если хотите быстро и непринужденно вести клиента к покупке вашего товара. Заранее вырабатывайте свою реакцию на неожиданные ответы. Некоторые из этих ответов вы можете игнорировать; другие потребуют от вас нового подхода к ситуации. Планируйте все заблаговременно.

**Принцип № 3. Я не могу подводить людей к решению, пока сам не приму его.**

Как вы думаете, обладает ли клиент полной информацией о вашем предложении? Если вы предлагаете на выбор несколько товаров или услуг, то какое количество обычно выбирает средний клиент?

Один товар или одну услугу.

Списки товаров у многих торговых агентов включают от пятидесяти до пятисот наименований; некоторые образцы продукции не поместятся даже в грузовик. Даже те, чьи списки значительно короче, не могут носить с собой все, что они продают. Скорее всего, вы находитесь в такой же ситуации.

Ваша обязанность как профессионала заключается в принятии решений за клиентов. Если вы не можете принимать решения, то зачем вы нужны покупателям? Они найдут кого-нибудь другого, способного сделать это за них.

Возможно, вам трудно понять мою идею. Я учил вас узнавать, что люди хотят получить, а затем продавать им товар, который удовлетворяет потребности покупателя. Как увязать эту концепцию с принятием решения за клиента?

Позвольте проиллюстрировать ответ на этот вопрос. Допустим, завтра утром вы проснетесь с высокой температурой. Вы едва можете двигаться и понимаете, что серьезно больны. Вы кое-как поднимаетесь и идете на прием к ближайшему врачу. Он улыбается вам и говорит:

«Добрый день, рад вас видеть. Вы ужасно выглядите. Случайно не знаете, чем вы заболели?».

«Не имею ни малейшего понятия».

«Ничего страшного. В книжном шкафу за вашей спиной есть добрая сотня книг по медицине. Садитесь, устраивайтесь поудобнее и полистайте их. Я собираюсь сыграть партию в теннис. Надеюсь, когда я вернусь, вы выясните, что с вами стряслось, и мы без труда найдем лучший способ лечения».

Он некомпетентен, верно? Как бы плохо вы себя ни чувствовали, вы распрощаетесь с ним и найдете другого врача.

Что бы вы сделали, если бы архитектор предложил вам подготовить детальный проект для вашего нового дома? Или если бы ваш адвокат потребовал подготовить юридические материалы по вашему делу? Вы отказались бы от услуг этих людей, потому что они некомпетентны?

### *Основы построения вопросов*

---

петентны. Они не разрешают ваши проблемы; они не принимают решения за вас; они не открывают для вас новые возможности.

Профессионалы обладают опытом, который они применяют для разрешения проблем и создания возможностей для своих клиентов. Врачи излечивают от болезни и дают клиентам возможность быть здоровыми и активными; архитекторы строят дома и предоставляют своим клиентам возможность улучшить жилищные условия; профессионалы продажи разрешают проблемы, связанные с товарами или услугами, и создают для своих клиентов возможности в полной мере использовать выгоды своего предложения.

Так или иначе, профессионал обязан обладать значительно более широкими познаниями в своей области, чем любой из его клиентов. Это также означает, что профессионал должен понимать, какая часть его знаний наилучшим образом послужит для удовлетворения потребностей клиента. Жизненно важный элемент любого профессионального успеха — это способность понимать и определять потребности и возможности клиентов. Это справедливо для архитекторов, юристов, консультантов, торговых агентов и т. д. Чтобы понять потребности и возможности своих клиентов, некоторые профессионалы разрабатывают обманчиво-небрежную методику консультации, на первый взгляд не имеющую четкой структуры. Почему они пользуются этой системой? Потому, что она наиболее эффективно работает для них. Общаясь с клиентами в спокойной, непринужденной манере, они получают больше информации, чем от допроса с пристрастием. Другие профессионалы предпочитают четко структурированные, бросающиеся в глаза методы, для успешного использования которых требуется немалое искусство.

Независимо от выбранного метода, профессионалы всегда контролируют ход консультации. Они знают, какую информацию должны получить от каждого клиента, и стремятся получить ее. В сущности, нет различия между врачом, консультантом, специалистом по продаже или консультантом по менеджменту: если они компетентны, то всегда могут предложить клиенту больше, чем он на данный момент может использовать. Они следят за ходом беседы, чтобы сохранить свое время и время клиента, а затем принимают решение за потенциального покупателя.

Попробуйте представить себе ситуацию, в которой торговый агент встречается лицом к лицу с потенциальным покупателем (по рекомендации или по собственной инициативе), а затем позволяет

ему контролировать ход консультации. Если ему и удастся достичь стадии презентации товара, то лишь благодаря удаче и решимости покупателя, а не благодаря своим профессиональным навыкам. В результате покупатель редко пользуется их товарами или услугами. Какой позор!

Некоторые ищут причину своих неудач в ассортименте товаров. «Мы просто неконкурентоспособны на этом рынке», — говорят они. Но если другой агент из той же компании приобщает массу людей к тем же товарам и зарабатывает хорошие деньги, то при чем тут ассортимент? Если один сотрудник в отделе продажи может продать товар, то и все остальные могут это сделать. Ничто так не способно погубить вашу карьеру в торговле, как привычка винить товар или услугу, которые вы предлагаете, как ваша собственная некомпетентность.

Бухгалтер знает налоги и счетные процедуры; архитектор знает, как планировать и строить дома. Каждый профессионал должен разбираться в своей области знаний. Что же должен знать торговый агент?

Вы должны превосходно знать следующее: ваши товары или услуги; вашу профессиональную систему привлечения покупателей; вашу профессиональную процедуру определения потребностей покупателя, его проблем и возможностей; ваши профессиональные методы преодоления возражений, демонстраций или презентаций и заключения сделок.

Все начинается с глубоких и подробных знаний о том, что вы продаете. Вы не можете обеспечить хорошую рекламу, если не знаете предлагаемые вами товары и услуги. Вы не можете устроить хорошую демонстрацию или презентацию, если не знаете предлагаемые вами товары и услуги. И наконец, вы не можете успешно заключать сделки, если не знаете предлагаемые вами товары и услуги, т. е. товар или услугу, которую вы продаете.

Пользуйтесь любой возможностью, чтобы узнавать новое о предлагаемом вами. Не останавливайтесь на этом. Досконально разберитесь во всех тонкостях использования вашего товара или услуги, а также узнайте все возможное о его ограничениях и связанных с ним проблемах. Каждый товар или услуга имеет определенное предназначение в узкой области и теряет свою эффективность за пределами этой области. Каждый продукт или услуга имеет свои проблемы; если вы попытаетесь игнорировать их, ваше невежество вскоре проявится в самых невыгодных для вас обстоятельствах.

### *Основы построения вопросов*

---

Что делает врач, когда вы приходите к нему с жалобами на болезнь? Он начинает задавать вопросы. Потом он пользуется своим диагностическим оборудованием, чтобы получить больше информации. Лишь отбросив множество диагнозов и остановившись на одном, он назначает курс лечения.

Разве это не то, что вы должны делать? Вы начинаете с того, что задаете вопросы потенциальному покупателю. Потом вы используете свое диагностическое оборудование — калькулятор, записную книжку, рулетку и т. д.— чтобы собрать больше информации. После этого вы можете назвать конкретный товар или услугу, удовлетворяющую потребности вашего нового клиента и открывающую для него новые возможности.

Вопросы, которые вы задаете,— это линии передачи вашего профессионализма. В следующем разделе я собираюсь дать вам «стальные конструкции и провода», необходимые для того, чтобы воздвигнуть «мощную линию передачи».

## **Двенадцать советов по методике опроса**

Вот те цели, к которым вы стремитесь, когда задаете вопросы клиентам или потенциальным покупателям.

**Во-первых**, вы задаете вопросы, чтобы установить и сохранить контроль над беседой с клиентом.

**Во-вторых**, вы задаете вопросы, чтобы обозначить широкий круг интересов клиента, совпадающий с областью ваших профессиональных знаний. Затем вы задаете вопросы, чтобы выделить узкую область, в пределах которой вы можете наилучшим образом обслужить клиента. И наконец, вы задаете вопросы, чтобы определить конкретный товар или услугу из вашего ассортимента.

**В-третьих**, вы задаете вопросы, чтобы добиться согласия по незначительным пунктам процедуры продажи. Их можно уподобить ручейкам, впадающим в широкую реку согласия с вашим предложением.

**В-четвертых**, вы задаете вопросы, чтобы пробудить и направить эмоции клиента по отношению к покупке. Подробнее об этом рассказано в следующей главе.

**В-пятых**, вы задаете вопросы, чтобы узнать возможные возражения. Изолируя возражения, важные для индивидуального клиента, и

правильно реагируя на них, Чемпион предотвращает дальнейшие возражения, которые иначе могут продолжаться до бесконечности. Избежать возражений почти невозможно. Зная это, Чемпионы ждут возражений с нетерпением вместо того, чтобы пугливо избегать их.

**В-шестых**, вы задаете вопросы, чтобы отвечать на возражения. Лучше всего для этого подходят вопросы-«дикобразы». Отвечая на них, клиент тем самым подтверждает, что его возражения не имеют большого значения или даже в чем-то выгодны для него.

**В-седьмых**, вы задаете вопросы, чтобы определить те преимущества, которые клиент хочет купить. Да, именно преимущества. В сущности, люди покупают не продукты и услуги, а преимущества, которые они ожидают получить от пользования этими продуктами или услугами.

**В-восьмых**, вы задаете вопросы, чтобы подтвердить один непреложный факт. Если вы это говорите, то покупатель может усомниться. Если покупатель это говорит, то это правда.

**В-девятых**, вы задаете вопросы, подтверждающие что:

- а) клиент движется в правильном направлении,
- б) теперь вы можете перейти к следующему этапу в процедуре продажи.

**В-десятых**, вы задаете вопросы, чтобы привлечь клиента к собственническим мыслям и решениям о вашем товаре.

**В-одиннадцатых**, вы задаете вопросы, чтобы помочь клиентам логически оправдать решения, которые они хотят принять. Вы делаете это потому, что им это нужно. Разве все мы не хотим, чтобы кто-то заверил нас, что нам нужен этот замечательный новый автомобиль, что мы заслужили эту удобную квартиру, что нас можно только поздравить с покупкой платья или костюма за 500 долларов? Когда мы видим чудо электроники, сверкающий инструмент, изящный мотоцикл — разве мы не надеемся, что кто-то подойдет и объяснит, как нам необходимо иметь все это? Разве нам не хочется, чтобы кто-то помог нам оправдать наши желания и логически доказать необходимость покупки? Разве мы не жаждем поддержки, когда наши эмоции кричат: «Хочу иметь ЭТО!». Итак, мы задаем вопросы, чтобы помочь клиентам оправдать решения, которые они хотят принять. Ваши ясные и четкие утверждения должны быть направлены для достижения той же цели.

**В-двенадцатых**, вы задаете вопросы, чтобы совершить продажу. Действенность методик, описанных позднее, зависит от вашей спо-



*Основы построения вопросов*

---

способности задавать вопросы. Не делайте ошибку, сосредоточиваясь исключительно на объяснениях. Не упускайте из виду жизненно важное значение правильных вопросов.

## **Часть IX**

# **ТЕХНОЛОГИИ КОНСТРУИРОВАНИЯ ВОПРОСОВ**

### Технологии конструирования вопросов

На этом этапе продавец должен выяснить потребности и запросы клиента. Основные инструменты для этого – техники задавания вопросов и техники активного слушания.

## Пять причин, по которым полезно задавать вопросы:

- 1 Чтобы клиент почувствовал свою значимость
- 2 Чтобы контролировать процесс прохождения по этапам
- 3 Чтобы понять потребности и желания клиента
- 4 Чтобы вовлечь клиента в разговор
- 5 Чтобы узнать возможные возражения



Задавайте вопросы в нужном месте, в нужной форме и в нужное время. Не превращайте выяснение потребностей клиента в его допрос. Желательно задавать не более двух вопросов подряд с последующим обобщением услышанного.

Помните: контролирует ситуацию не тот, кто больше говорит, а тот, кто задает больше удачных вопросов и лучше слушает.

Двигаясь далее, хотелось бы предложить разработанную Н. Рысевым универсальную схему постановки вопросов, освоив которую

вы получите значительное преимущество как человек, занимающийся постоянными коммуникациями.

## **11 вопросов, которые приводят к сделке**

Я продавец информационных технологий, таких как БААН, Skala, Платинум и так далее. Мне удалось по телефону заинтересовать клиента, убедить его встретиться со мной, чтобы я смог познакомиться с теми возможностями, которые дает наша система. Я вошел в кабинет клиента и....

*П.: Здравствуйте Виктор, меня зовут Иннокентий Решаев, мы с вами договаривались на 15:00.*

*К.: Да, да помню добрый день, присаживайтесь.*

*П.: Удобно вы располагаетесь, склад и офис в одном месте, это позволяет оперативно решать возникающие задачи, кстати, подъезд для клиентов хороший.*

*К.: Да, перед тем как строить завод, наша компания долго выбирала место.*

Какой вопрос лучше задавать клиенту сначала? Вопрос на «раскрытие», который не подразумевает принятия решения. Каждый из нас (за исключением меньшинства, которое не в счет) любит, а иногда просто обожает, высказать свое мнение по какому-либо вопросу. Иногда смотришь на людей и думаешь: дай им волю, они бы всю жизнь провели, только рассказывая другим, что они думают по тому или иному поводу. Разумеется, клиент тоже любит выражать свое мнение. Выражение своего отношения ни к чему не обязывает — это раз, и не раскрывает никакой информации — это два. Рассказ о своем мнении не так напрягает человека, как, например, рассказ о каких-то конкретных фактах. В высказывании своего мнения есть что-то очень безопасное, тем более что мнение всегда до известных пределов можно изменить.

Можно сделать вывод, что беседу с клиентом стоит начинать с вопроса-мнения.

### **1. Вопрос-мнение**

Вопрос-мнение способствует выражению его личного мнения по какому-либо поводу.

### *Технологии конструирования вопросов*

---

*П.: Виктор, скажите, как вы относитесь к современным системам автоматизации производства?*

*К.: Хорошо отношусь, но я финансист, как ваш вопрос относится ко мне?*

*П.: Как вы думаете, какой способ финансового планирования является наиболее эффективным?*

*К.: У нас огромное производство, нам необходимо учитывать массу факторов. Я лично пользуюсь таблицами Excel.*

В вопросах-мнениях необходимо действительно спрашивать о мнении клиента и не путать это с чем-либо другим. Однажды один торговый представитель начал свой разговор с вопроса: «Как вы относитесь к использованию нашего продукта в вашей компании?» Это не вопрос-мнение — это вопрос, стимулирующий принятие решения. Начинать разговор с таких фраз — очень непрофессионально. Фактически мы спрашиваем клиента, не успев познакомиться: «Ну что, берете?» — и, разумеется, получаете ответ «нет».

«Не будьте формалистами!» — призываю я вас и себя самого.

Ну что ж. Клиент выразил определенное мнение, он раскрылся, немного разговорился. Вы смогли узнать часть его ожиданий и предпочтений. А это очень важно! Теперь можно спросить и о фактическом положении дел.

Вопросы о фактах, которые следуют после вопроса о мнении, достаточно органично вплетаются в канву беседы и не вызывают у клиента протеста по типу «А вам то что до этого?».

*Самое время спросить нашего собеседника о том, что у него есть.*

## **2. Вопрос о фактах**

*П.: Excel— хорошая программа, Microsoft, конечно сильно ее продвинул и создал определенную позицию на рынке. Кстати, сколько независимых переменных вам приходится анализировать в процессе финансового планирования?*

*К.: достаточно много, а что?*

Вопросы о фактах — сильное оружие в руках человека, который умеет им пользоваться. А вы можете задавать такие вопросы с пользой для себя? Концентрируясь на тех или иных фактах и упуская из виду другие, можно достаточно долго вести клиента к той мысли, которую вам хочется сказать в самый первый момент: «То, что предла-

гает наша компания — действительно необходимо вам и стоит того, что стоит».

События, цифры, факты, касающиеся жизни клиента, его бизнеса, имеют сильную энергетику. Будьте осторожны. Факты подобны огню — могут согреть, а могут обжечь. И уж если вы выставите клиента перед ним самим в невыгодном свете, вернее в невыгодных фактах — тут либо пан, либо пропал. Я лично предпочитаю первое, а вы?

Общее правило продаж можно сформулировать следующим образом: заставьте клиента самого подойти к мысли о необходимости сотрудничества с вами. («Все приходится сому с детства делать самому, сам еду себе найди, сам в беду не попади...») Не доказывайте ему нечего, пусть он сам докажет себе это. «Просто говорить, сложно делать», — скажете вы. Да, так. Иначе бы не было этой книги и множества других.

*Получается весьма эффективно и эффектно, когда следующим вы задаете наводящий вопрос.*

### **3. Наводящий вопрос**

Наводящий вопрос — это вопрос, нацеленный на стимулирование мыслительной деятельности клиента в направлении, нужном вам.

*П.: Если я правильно понимаю, финансовый анализ существует того, чтобы принимать правильные решения, которые могут стоить десятки и сотни долларов. Наверное, вам необходимо видеть ситуацию в целом?*

*К.: Гм.*

*П.: А вы уверены в том, что таблицы Excel позволяют наиболее эффективно сводить все результаты в той форме, которая предоставит вам наиболее полное осознание ситуации?*

*К.: Ну, есть кое-что, что хотелось бы изменить... Но я что-то не очень понимаю...*

*П.: Что, если взглянуть на вопрос финансового планирования с точки зрения обеспечения этого планирования эффективными программными средствами?*

*К.: Я думал об этом, но, мне кажется, это слишком дорого?*

Наводящим вопросом мы подталкиваем клиента к раздумьям в определенном направлении. Этот вопрос должен привести клиента на мысль, которая является центральной в вашей будущей презентации.

Еще раз. Наводящий вопрос должен привести клиента на мысль, которая является центральной в вашей будущей презентации.

Но иногда нам приходится задавать вопросы, которые, как мы понимаем, могут вызвать у клиента ощущение психологического дискомфорта. Ну, к примеру всем известный вопрос: «Когда вы сможете заплатить?» Иногда чрезвычайно сложно (а иногда очень просто -но не об этом сейчас речь) задать такой вопрос без того, чтобы не вызвать у клиента разные ненужные как нам, так и ему эмоции.

Существуют обоснованные вопросы. То есть перед тем как их задать, вы объясняете, почему вы их задаете, обосновываете их. Эх, могучая сила объяснения. Стоит человеку объяснить, зачем вы делаете то или иное, многое проходит гораздо легче и спокойнее. Предоставьте на суд клиента причину вашего вопроса, и... клиент соизволит ответить. Теперь он понимает смысл происходящего. Фундаментальная человеческая потребность — понимать смысл происходящего вокруг или думать, что понимаешь, что в принципе одно и то же. Не бойтесь объяснять причины ваших действий, и вы всегда будете прощены. И поняты. Итак, задаем обоснованный вопрос.

#### **4. Обоснованный вопрос [вторичный вопрос о фактах]**

К основанным вопросам относится выяснение любых подробностей, которые не написаны в пресс-релизе компании и клиента.

*П.: Для того чтобы мне более полно понять вас, скажите, пожалуйста, с какими системами вы знакомились?*

*К.: Я смотрел Scala.*

Особо отмечу, что в процессе беседы можно менять порядок третьего и четвертого вопросов, то есть задавать сначала обоснованный, а затем наводящий вопрос. Конкретный порядок следования этих двух вопросов определяется ситуацией и вашими целями.

Вы узнали все необходимое у клиента, предоставили ему возможность выразить свое мнение, определили направление рассмотрения обсуждаемой задачи. Что дальше? Пора вам рассказать о том, что у вас припасено исключительно для клиента, исходя из тех фактов, которые вы обсуждали только что. Но как более правильно начать рассказывать, презентовать? Важная фаза, упускаемая довольно часто многими продавцами, — получение согласия клиента на рассказ, пре-

зентацию. Почему это так важно? Здесь уместно вспомнить один закон психологии влияния человека. На наше общение с другими людьми влияют определенные внутренние обязательства, и мы стремимся им следовать, сознательно или неосознанно, чаще второе.

### **5. Вопрос о презентации [вопрос о согласии слушать]**

Когда мы спрашиваем у клиента, согласен ли он на презентацию или рассказ, и получаем положительный ответ, мы больше вовлекаем его в процесс восприятия. Ведь клиент дал согласие не только и не столько вам, сколько себе, и теперь ему просто необходимо выполнять возложенное на себя обязательство. Если ваш собеседник дает согласие на то, чтобы вы ему что-то рассказали, он будет слушать в два раза внимательнее.

*П.: Скажите, вам было бы интересно узнать, какие характеристики нашей системы обеспечивают преимущества работы с ней?*

*К.: Ну давайте...*

Самое время показать себя как гения презентации, но об этом позже.

Когда вы рассказали достаточно для того, чтобы клиент мог принять определенное решение, наступает время задавать вопрос о согласии. Согласие может быть разным, согласие купить — как максимальная цель, согласие обсудить данный вопрос с генеральным директором -промежуточный результат и так далее. В любом случае задайте вопрос на принятие решения и ждите ответа. Без него не останетесь. Если ваш собеседник говорит «да», осталось уточнить некоторые подробности и переходить к следующему этапу, но что делать в случае отказа? Бороться, бороться за клиента до последнего приема, использовать весь арсенал имеющихся у вас технологий (да благословит вас господь).

### **6. Вопрос о согласии**

Итак, вопрос о согласии. О согласии с тем, что являлось целью вашей презентации. А что являлось целью вашей презентации? (Ну, это уж вы у себя спросите.) В нашем случае целью презентации было



### *Технологии конструирования вопросов*

---

увеличение заинтересованности до такой степени, чтобы у финансиста возникло желание представить торгового представителя генеральному директору.

*П.: Я так понимаю, вы будете обсуждать это с генеральным директором. Могу ли я участвовать в этом обсуждении?*

*К.: Нет, думаю, не стоит.*

Если клиент говорит «нет», у него могут быть тысячи причин для такого ответа. И ваша задача — не опускать руки, не принимать «нет» клиента за его последнее слово, но попытаться выяснить причину. Как? Все также, задавая вопросы. Ваша очередь, товарищ маузер.

## **7. Вопрос-объяснение**

Задайте вопрос-объяснение. К этому времени у вас, я полагаю, уже налажился определенный контакт с клиентом, что позволяет вести беседу далее. Ваш контакт делает ваше взаимодействие шире, чем просто предложение о приобретении. Контакт с клиентом всегда шире продажи. Если это не так, то у вас нет контакта. Итак, спросите у клиента, что ему мешает принять положительное решение.

*П.: Позвольте спросить, а почему? [Да... а почему? Я могу чем-то помешать? Вам что-то не нравится? А при каких условиях это было бы возможно?]*

*К.: Просто я хочу подумать сам.*

Существует много форм вопроса-объяснения. Самый резкий начинается со слова «почему». Иногда на тренингах мне задают вопрос: «А разве можно спрашивать клиента "почему"? Ведь клиент может обидеться, сказать, что это не ваше дело». На это я отвечаю, что если он действительно так реагирует на вопрос «почему», значит, ваш контакт с ним еще непрочен и вы слишком рано стали задавать вопрос о согласии. Вернитесь на более ранние стадии цикла продаж и попытайтесь понять, что там было неправильно?

В более легком варианте вы можете спросить, что не устраивает клиента, но тогда вы предполагаете, что его что-то может не устраивать. Более нейтральным является вопрос «А с чем это связано?». Здесь уж клиенту не отвертеться. Узнавайте причины отказа, потому что на основе услышанного вы сделаете массу полезных выводов. Клиент отказывается по субъективным причинам, в связи с третьими

факторами, по вполне объективным причинам. Более того, когда клиент обнажает причину своего несогласия, в этот момент он часто демонстрирует свои истинные желания и потребности. Осталось только переделать ваше предложение под него. Заметьте, я говорю «переделать предложение», а не продукт. Все в ваших руках.

### **8. Суммирующий вопрос-мнение**

После объяснения клиента полезным может оказаться суммирующий вопрос-мнение, когда вы снова подчеркиваете те преимущества, которые в процессе беседы вызвали у клиента положительный резонанс. А после краткого резюме опять спрашиваете его мнение в свободной форме.

*П.: Вы смогли увидеть [первое преимущество], мы разобрали [второе преимущество], вы обратили внимание на [третье преимущество], и я рассказал о [последнее преимущество].*

**Что вы думаете по этому поводу?**

*К.: В принципе, все хорошо, но необходимо время, чтобы обдумать ваше предложение.*

Суммирующий вопрос-мнение концентрирует клиента. Создает положительную установку. Ставит вопрос по-новому. Учитывая ту стадию цикла продажи, да которой вы задаете такой вопрос, можно допустить [и часто так и бывает], что клиент если и сомневается по-настоящему в чем-либо, то скажет об этом именно сейчас.

Но предположим, что, несмотря на все искусство продавца, клиент колеблется. Мы чувствуем некоторые сомнения в его голосе, в его поведении и реакциях, но говорить об этом он не намерен. Тогда советуем воспользоваться вопросом, нацеленным на поиск ориентиров.

### **9. Вопрос, нацеленный на поиск ориентиров**

Этот вопрос задается в том случае, когда ваш собеседник держит свое сомнение при себе, лелеет его и не хочет никому отдавать.

Другими словами, клиент не желает поделиться своими сомнениями. В таком случае мы можем сами предположить причины его колебаний.

Вопрос, нацеленный на поиск ориентиров, задается как в негативной, так и в позитивной форме. Тут уж решайте сами, ориентируясь на степень вашего контакта и состояние клиента.

### **Негативная форма**

*П.: Ваши сомнения связаны с [преимущество, с которым клиент, как вы понимаете, не будет спорить, так как из беседы вы узнали, что это ему нравится]?*

*К.: С этим все в порядке.*

*П.: Может вас не устраивает [следующее преимущество того же типа]?*

*К.: Здесь тоже хорошо.*

### **Позитивная форма**

*П.: Вам понравилась ... ? [Вы говорили, что вас устраивает ... ? Как я понимаю, самое главное для вас...? Может быть, тогда это связано с...?]*

И после очередного вашего предположения клиент наконец-то раскрывается, становится искренним.

*К.: Просто при такой стоимости продукта мы сможем рассчитывать только частями, в течение длительного срока, по-другому нам не позволит бюджет.*

Чаще всего — сомнения в деньгах, но не всегда, повторяю, не всегда. Некоторым начинающим продавцам кажется, что единственное, против чего возражают клиенты, так это стоимость продукта. Это не так. Не хлебом единым жив человек. В следующей книге мы подробно обсудим способы обработки возражений, мы рассмотрим различные причины сомнений клиента, и финансовые среди них — лишь одни из многих.

Итак, мы теперь слышим, что остается неразрешенным для нашего клиента. Здесь, если условия работы позволяют, мы задаем вопрос-заявление.

## **10. Вопрос-заявление**

Уступка на уступку. «Если мы пойдем вам навстречу, вы пойдете нам навстречу?» — смысл вопроса-заявления.

В психологии влияния существует закон — закон обмена уступками. Если вам кто-то уступает в чем-то, то, как бы вы ни сопротивлялись, вам тоже в чем-то захочется уступить. Парадокс закона обмена уступками состоит в том, что уступки могут иметь совершенно разный удельный вес. Человеческая психика не воспринимает различий, в данном случае в весе, ей необходим сам факт обмена. Можно

«махнуться не глядя», как в детстве. Умелые «переговорщики» используют этот закон очень продуктивно, доводя манипуляции до совершенства.

*П.: Если мы сможем пойти на ваши условия, будет ли для вас приемлемым [свое условие]?*

*К.: Мне надо это обсудить с генеральным директором.*

*П.: Может быть, мне стоит присутствовать при вашей беседе с ним, чтобы более полно отвечать на все технические вопросы?*

*К.: Пожалуй...*

Клиент согласился на то, что вызывало у него отрицательную реакцию после вопроса о согласии. Не зря поработали.

В завершение контакта, когда кажется, что все вопросы решены, нелишним бывает задать вопрос о скрытых причинах.

## **11. Вопрос о скрытых причинах**

Такой вопрос нацелен на выявление препятствий, которые, возможно, вы упустили, и на выявление последних соображений клиента. Задавайте его в разных формах.

*П.: Мы ничего не забыли обсудить?*

*К.: Я думаю, нет.*

*П.: Когда будет удобно прийти на встречу?*

*К.: Через неделю, в это же время...*

Иногда это может звучать приблизительно так:

– *Что-то еще?*

– *Мы все обсудили?*

– *Как вам кажется, мы ничего не упустили?*

А теперь вернитесь к первому вопросу и прочтите беседу целиком. Отметьте, что продавец в основном задает вопросы, каждый из которых продвигает клиента все же и ближе к сделке.

*Первые четыре* вопроса задаются на фазе ориентации в клиенте. *Пятый* вопрос, о презентации — переходный от ориентации в клиенте к аргументации и презентации. Этот вопрос о согласии слушать как раз и есть та самая едва уловимая фаза цикла продаж, имя которой «предварительное заключение сделки».

*Технологии конструирования вопросов*

---

*Шестой* вопрос — часто вопрос на завершение сделки, но не обязательно. Таким вопросом мы можем получать и промежуточное согласие [встреча с генеральным директором, предоставление очередной порции информации и так далее].

*Седьмой, восьмой и девятый* вопросы позволяют более четко сформулировать возражения клиента и обработать их. *Десятый* вопрос по сути своей — вторичный вопрос о согласии. И *одиннадцатый* — последняя проверка, последний мазок мастера перед походом в кассу за процентами от сделки, которую вы заключили, используя эту схему.

Я настоятельно рекомендую вам сделать следующее. Сядьте в спокойной обстановке и представьте себе, что вам необходимо написать сценарий, диалог обучающего фильма, в котором должна быть отражена беседа продавца с клиентом. Причем продавец использует все одиннадцать типов вопросов. Распишите конкретные варианты вопросов продавца в сфере вашего бизнеса и варианты ответов со стороны ваших клиентов. Я призываю вас к адаптации этой схемы к вашим условиям. Результатом такого самостоятельного упражнения должен являться диалог «Продавец — Клиент», где продавец, следуя заданной последовательности вопросов, подводит клиента к сделке.

Я привожу еще несколько диалогов продавца с клиентом, чтобы посмотреть на матрицу вопросов с разных сторон. Кстати, придуманный вами вариант будет выглядеть приблизительно так же.

В данном случае менеджер по продажам товаров народного потребления приходит поговорить с директором небольшого магазина. Что получается из этого разговора, смотрите сами.

### **Диалог 1**

*П.: Здравствуйте, рад вас видеть. Теплая осень выдалась.*

*К.: Да, это точно.*

*П.: Как ваши дела?*

*К.: Все в порядке.*

### **Вопрос-мнение**

*П.: Как вы оцениваете активность поставщиков?*

*К.: Ездят и ездят ко мне постоянно, все что-то предлагают.*

### **Вопрос о фактах**

*П.: А интересно, кто активнее всего?*

*К.: АБВ все время с новинками приезжает.*

### **Вопрос-мнение[2]**

*П.: Хороший товар?*

*К.: Да, вот думаю, брать или не брать?*

### **Вопрос о фактах [2]**

*П.: А как цены в сравнении с другими?*

*К.: Выше среднего.*

### **Обоснованный вопрос**

*П.: Я знаю, компания АБВ хорошо представлена на рынке. Всегда хочется идти наравне. Скажите, а на каких условиях они работают?*

*К.: 4 недели отсрочки, но мы хотим на реализацию.*

### **Наводящий вопрос**

*П.: А как вы сами относитесь к новым поставщикам?*

*К.: Сами знаете, для меня главное, чтобы деньги шли.*

### **Вопрос презентации**

*П.: Хотите, расскажу, что сейчас говорят в кругах оптовой торговли?*

*К.: Ну давайте...*

*Рассказ.*

### **Вопрос о согласии**

*П.: Собираетесь расширять ассортимент?*

*К.: Нет, думаю, что не стоит.*

### **Вопрос-объяснение**

*П.: Да... а почему?*

*К.: Я выбираю только самые ходовые товары. Расширять пока незачем.*

### **Суммирующий вопрос-мнение**

*П.: Люди хорошо относятся к новинкам. Многие любят выбирать. Большой ассортимент производит впечатление солидности. Что вы думаете по этому поводу?*

*К.: Да нет, мне не нравится, когда слишком много.*

### **Вопрос, нацеленный на поиск ориентиров**

*П. Это связано со временем, которое приходится тратить на выбор?*

*Технологии конструирования вопросов*

---

*К. С этим все в порядке.*

*П. Может, вас не устраивает риск, что что-то залежится на складе?*

*К. Отчасти.*

*П. Может быть, еще что-то?*

*К. Уж слишком много денег надо тратить на ассортимент, приходится выбирать, сложно рассчитать.*

**Вопрос-заявление**

*П.: Если бы кто-нибудь вам предложил разработанную специально для вас программу выбора и продажи с поэтапной оплатой, стали бы вы рассматривать такой вариант?*

*К.: Может быть, а вы можете что-то предложить?*

*П.: Мы сейчас создаем такую систему.*

*К.: Разработаете, покажете,*

**Вопрос о скрытых причинах**

*П.: А есть ли еще препятствия к расширению ассортимента? К.: Ну места, мне кажется, еще маловато.*

С чем уходит менеджер по продажам из магазина? Очень со многим! Он вывел клиента на откровенный разговор. Он узнал истинные возражения клиента: «Сложно рассчитывать, какой и когда товар закупать», «Маловато места». Теперь осталось высказать свои предложения директору магазина, и сделка в кармане, а товар — на прилавке клиента.

**Диалог 2**

Менеджер по продажам телефонной справочной службы, вооруженный одиннадцатью вопросами, приходит к клиенту.

**Вопрос-мнение**

*П.: Скажите, как вы относитесь к современным тенденциям в рекламном бизнесе?*

*К.: Большое разнообразие технологий, форм, средств. Вообще-то положительно.*

**Вопрос о фактах**

*П.: Кстати, какую систему вы используете сейчас?*

*К.: Мы даем рекламу на ТВ.*

### **Обоснованный вопрос [вторичный вопрос о фактах]**

*П.: Да, конечно, реклама на телевидении эффективна. Но есть другие способы информирования потенциальных клиентов. Мне бы хотелось поинтересоваться, какой эффект вы ощущаете от этой рекламной акции?*

*К.: Это дорого, но клиенты идут.*

### **Наводящие вопросы**

*П.: А вы думали о сравнительно недорогих, но не менее эффективных способах рекламы?*

*К.: Да, в частности, реклама в газетах или еще что-нибудь...*

### **Вопрос о презентации**

*П.: Позвольте, я вам расскажу еще об одном достаточно недорогом способе продвижения ваших услуг?*

*К.: Я вас слушаю...*

*Презентация.*

### **Вопрос о согласии**

*П.: Правильно ли я вас понял, вам это интересно?*

*К.: Ну, я не знаю...*

### **Вопрос-объяснение**

*П.: Позвольте спросить, а в чем вы сомневаетесь?*

*К.: Это ново для меня и...*

### **Суммирующий вопрос-мнение**

*П.: Конечно, вы знаете, что телефон — одно из самых доступных средств массовой информации. Мы поговорили об индексе «ббб» — бесплатном для наших абонентов. Вы обратили внимание на то, что среди наших клиентов есть достаточно известная фирма «Постер». И я рассказал о статистике, которую мы предоставляем именно от этой компании. Что вы думаете по этому поводу?*

*К.: В принципе, все хорошо, но нет денег на рекламу.*

### **Вопрос, нацеленный на поиск ориентиров**

*П.: Ваши сомнения связаны со сроками оплаты?*

*К.: Да.*



### **Вопрос-заявление**

*П.: Если мы сможем пойти на ваши условия, будет ли для вас приемлемым длительный период нашего сотрудничества с поэтапной оплатой?*

*К.: Да, это меня устроит.*

### **Вопрос о скрытых причинах**

*П.: Может, мы еще не все обсудили?*

*К.: Да, наверное, нам надо еще раз встретиться.*

### **Диалог 3**

Тот же менеджер по продажам телефонной справочной службы приходит к другому клиенту. Он снова вооружен одиннадцатью вопросами, которые снова приводят к сделке.

### **Вопрос-мнение**

*П.: Как вы относитесь к современным поисковым системам?*

*К.: Безусловно, они играют большую роль в развитии нашего бизнеса.*

### **Вопрос о фактах**

*П.: Скажите, а в какой поисковой системе можно найти информацию о вашей компании?*

*К.: У нас есть страница в Интернете, где вы можете получить исчерпывающую информацию о нашей деятельности.*

### **Наводящие вопросы**

*П.: А вы не задумывались, что для большей части ваших потенциальных клиентов Интернет недоступен, а телефон есть у каждого?*

*К.: Да, я уже думал о том, чтобы информация о нас стала бы более доступной.*

### **Обоснованный вопрос [вторичный вопрос о фактах]**

*П.: Для того чтобы я мог более точно определить, какая именно услуга вам подойдет, скажите, какое максимальное количество клиентов вы хотели бы обслуживать?*

*К.: В течение недели мы принимаем около 100 новых клиентов.*

### **Вопрос о презентации**

*П.: Позвольте, я вам расскажу о способе получения 150 новых клиентов...*

*К.: Интересно...*

*Презентация.*

### **Вопрос о согласии**

*П.: Я думаю, что вам лучше всего подходит предлагаемая нами эксклюзивная услуга «Приоритет». Не так ли?*

*К.: Не думаю...*

### **Вопрос-объяснение**

*П.: Позвольте спросить, а в чем вы сомневаетесь?*

*К.: Я не уверен, что все обратившиеся смогут оплатить наши услуги, и я потрачу слишком много времени на общение с этими людьми...*

### **Суммирующий вопрос-мнение**

*П.: Наряду с вышесказанным [тезисное изложение] операторы нашей телефонной службы постоянно обучаются. Благодаря специально составленному вопроснику они в состоянии определить с вероятностью в 90% уровень благосостояния обращающихся за информацией клиентов. Что вы думаете по этому поводу?*

*К.: В принципе, все хорошо, но я хочу еще подумать.*

### **Вопрос, нацеленный на поиск ориентиров**

*П.: Как я полагаю, вы хотите обсудить это со своими партнерами?*

*К.: Да, тогда я буду более уверен.*

### **Вопрос-заявление**

*П.: Если мы предоставим вам 15% скидку, можем ли мы рассчитывать на заключение договора до конца месяца?*

*К.: Да, я думаю, что это будет возможно.*

### **Вопрос о скрытых причинах**

*П.: Есть ли еще какие-то пожелания или беспокоящие вас моменты?*

*К.: Нет. Я думаю, мы все обговорили.*

### *Технологии конструирования вопросов*

---

Полагаю, вам достаточно примеров использования матрицы из одиннадцати вопросов. Теперь попробуйте сами использовать эти типы вопросов, и вы в какой-то момент поймете, что разговаривать с клиентом становится очень легко: *просто иногда надо задать нужный вопрос*. Если бы меня спросили, как несколькими словами можно выразить секрет успеха эффективно работающих продавцов, я бы сказал так: **«Просто иногда надо задавать нужные вопросы!»** Вспоминается один тренинг по активным продажам. Тем, кто был на тренингах, на настоящих тренингах, на тех, которые ведут профессионалы, таким читателям нет необходимости объяснять, что это такое, а тем, кто ни разу не посещал тренинга, предлагаю срочно посетить, только выбери те лучший, посоветуйтесь с друзьями, с коллегами, позвоните в несколько тренинговых компаний и... дерзай те. Так вот, я провожу двухдневный шестнадцатичасовой тренинг по продажам для одной оптовой компании. Идет первая половина второго дня, то есть третья четверть тренинга. Мы с участниками пытаемся как можно тоньше проанализировать процесс продаж и посвящаем себя отработке различных коммуникативных навыков, поэлементно, мы проходим тему «аргументация и презентация», проходим порядка пятнадцати правил. Одно за другим, уделяя каждому столько времени, сколько позволяет общий формат тренинга, и вдруг... одна участница говорит: «Я вот одного не понимаю...» «Да, — говорю я, — и что же это, давайте попробуем понять вместе». — «Что же надо говорить, чтобы клиенты покупали?» (Пауза.) Ну что ответить на такой вопрос? Наверное, именно так и ответить: **«ПРОСТО ИНОГДА НАДО ЗАДАВАТЬ НУЖНЫЕ ВОПРОСЫ!»**.

Когда мы задаем вопросы, мы можем совершить несколько очень распространенных ошибок, которые буквально «сводят на нет» эффект, которого мы ожидали от вопроса.

## **Типичные ошибки при организации диалога**

*Первая ошибка* — после того как задается вопрос, не делается пауза. Ну, подумайте сами, вы задаете вопрос и не предоставляете времени на ответ, начинаете сразу что-то говорить сами. Зачем тогда вы спрашивали? Показать, что вам не чуждо задавать вопросы? Клиент об этом знает. Делайте паузу после вопроса. Пауза делает ситуацию значительной и важной. Потом, во время паузы клиент действи-

тельно обдумывает, что же ответить. К тому же во время паузы и вы можете подумать и понаблюдать за клиентом. Делайте паузы.

*Вторая ошибка* — задается сразу два или больше вопросов. Ну, если вы делаете это умышленно, я вас понимаю, значит, так и надо, но чаще несколько вопросов подряд задаются скорее от неумения, чем от знания. Задавая сразу два вопроса, вы даете возможность клиенту отвечать на тот вопрос, который для него более удобен. А удобным для него является вопрос, который дальше от продажи. Да, это так. Задавая вопрос за вопросом и предоставляя возможность отвечать на каждый из них, вы создаете атмосферу хорошего делового общения, проявляете свой профессионализм.

*Третья распространенная ошибка* — вы задаете вопрос и сами на него отвечаете. Театр одного актера хорош тогда, когда он спланирован. Продавцы часто отвечают сами от волнения и страха, что клиент скажет что-то страшное. Но ваш собеседник не может сказать ничего страшного, он же не Годзилла (хотя Годзилла не говорит, но образ мне нравится, поэтому оставим его). Поймите вы можете ответить на собственный вопрос не столь благоприятно, как может ответить на него клиент. Есть специальная методика, в которой именно так и необходимо поступать, но применяется она лишь в определенных случаях, о которых мы еще поговорим. Предлагая свои варианты, вы отчасти разговариваете не с клиентом, а с его образом, который сидит у вас в голове. Разваривайте с клиентом, с ним интереснее.

*Четвертая ошибка* — задать вопрос, дослушать ответ до половины, подумать, что уловили весь смысл, и опять заговорить самому. В таком случае вы услышали только половину, а вторую часть додумали, а ваши предположения относительно того, что в дальнейшем должен сказать клиент, могут быть неверными. Представляете? Неверными. Дайте клиенту договорить. К тому же он может обидеться, подумав, что вам не особо и интересно, что он ответит.

*Пятая ошибка* — задавать вопрос неуверенным голосом, будто вы сами не знаете, стоит ли на самом деле об этом спрашивать. Тем самым вы можете вызвать праведный гнев: «А зачем, собственно говоря, вы это спрашиваете?» Задавайте вопрос голосом спокойным и заинтересованным. Будьте на равных с клиентом, проявляя максимум уважения к нему.

*И шестая ошибка* — вопросы не задаются. Ну, тут говорить не о чем. (Если вы не задаете вопросов, выбросьте эту книгу, она вам не нужна.)

### **Виды вопросов**

1. Вопрос-мнение.
2. Вопрос о фактах.
3. Наводящий вопрос.
4. Обоснованный вопрос (вторичный вопрос о фактах).
5. Вопрос о презентации (вопрос о согласии слушать).
6. Вопрос о согласии.
7. Вопрос-объяснение.
8. Суммирующий вопрос-мнение.
9. Вопрос, нацеленный на поиск ориентиров.
10. Вопрос-заявление.
11. Вопрос о скрытых причинах.

**Часть X**  
**НОВЫЕ**  
**ТЕХНИКИ**  
**АКТИВНОГО**  
**СЛУШАНИЯ**

### *Новые техники активного слушания*

---

Согласно одному весьма распространенному мифу, умение слушать – это навык, который подобно навыку дыхания, человек получает при рождении и затем эксплуатирует всю жизнь. На этом этапе ваше умение слушать оказывается более полезным, чем умение красноречиво говорить и убеждать.

Во время слушания следует избегать трех основных ловушек: предвзятости, избирательности и отвлеченности.

- Предвзятое слушание: это заранее знать, что хочет сказать человек. При этом мы уже заранее определяем отношение к сказанному.
- Избирательное слушание: это слышать только то, что мы хотим услышать. То есть мы слышим клиентов через определенные фильтры.
- Отвлеченное слушание: это думать о чем-то другом.

## **Основные приемы активного слушания**

### **1. Техника «Эхо».**

Представляет собой повторение продавцом основных положений, высказанных клиентом. Повторению высказывания клиента должны предшествовать вводные фразы типа: «Насколько я Вас понял...», «Вы считаете, что ...»

*К.: Я хочу посмотреть эту модель.*

*П.: Эту?*

*К.: Да, эту. Она нравится мне тем, что у нее зеленый цвет.*

*П.: Зеленый цвет?*

### **2. Техника «Повторение фразы».**

Техника состоит в дословном повторении фраз, высказываемых клиентом плюс вопрос.

*К.: Мне кажется, что в этих кофтах совсем нет шерсти, а только сплошной акрил.*

*П.: Вам кажется, что в этих кофтах нет шерсти, а почему вы так думаете?*

### 3. Техника Переформулирование».

Прием состоит в возвращении смысла высказывания с помощью других слов.

*К.: Мне кажется, что у вас цены завышены.*

*П.: Вам кажется, что приобретать товар по этим ценам недостаточно выгодно для вас?*

### 4. Техника «Резюме».

Техника состоит в воспроизведении сути высказываний клиента в сжатом и обобщенном виде. При этом можно использовать такие вводные фразы, как:

- Итак, вас интересует ...
- Самыми важными критериями выбора являются ...

### 5. Техника «Уточнение».

Вы просите уточнить отдельные положения высказываний клиента. Например, продавец говорит клиенту: «Это очень интересно. Могли бы Вы уточнить...» (Очень важно: на вопрос «Не могли бы Вы уточнить...» ждите ответа «Нет, не мог бы».).

Как правило, активное слушание сопровождается соответствующим невербальным поведением: вы смотрите на собеседника, ваша поза выражает внимание, вы готовы записывать и фиксировать самые важные моменты беседы, вы киваете головой и издаете звуки одобрения.

## О пользе оборота «Правильно ли я вас понял?»

Прислушаемся к следующему разговору:

*1-й собеседник: Нынешнее положение дел в нашей компании заставляет меня задуматься о том, что каждый из нас делает неправильно. Объемы продаж нашей продукции падают на 15 % ежемесячно, такая ситуация не может быть следствием лишь падения рынка.*



*Новые техники активного слушания*

---

**2-й собеседник:** Ты говоришь, что я делаю что-то неправильно, и поэтому наш бизнес терпит убытки?

**1-й собеседник:** С какой стати, ты меня совсем не слушаешь. Я тебе об одном, ты мне о себе, такой пуп земли.

**2-й собеседник:** Обвини меня еще во всех смертных грехах.

Почему разговор этих двух людей пошел в деструктивную сторону? Оба собеседника так и не смогли донести свою точку зрения и лишь напрасно обидели друг друга. Уважаемый читатель, у меня есть одна версия случившегося. И она связана с началом первой реплики второго собеседника (не запутайтесь в цифрах). Второй произносит следующее «Ты говоришь...» На первый взгляд безобидное вступление, но только на первый взгляд. Давайте подробнее рассмотрим психологические механизмы ведения разговора. Для этого ответьте мне на такой вопрос: чего люди боятся больше огня? Ваши варианты, дамы и господа. С точки зрения взаимодействия двух лиц людей очень сильно беспокоит оценка. Да, да, да, оценка со стороны. Очень важная составляющая психики любого человека — внешняя оценка. С самого детства мы подвержены оценке. «Это плохо, это хорошо», «Разве хорошие мальчики так делают?», «Разве приличные девочки так поступают?», «Ай-яй-яй». Оценка с самых первых дней жизни человека сопровождается наибольшей эмоциональной включенностью родителей и воспитателей. Дети «заражаются» эмоциями, впитывают их как губки и запоминают навсегда. А эмоциональные реакции, как известно, самые сильные, самые быстрые и самые устойчивые. Нам легче изменить мнение о чем-либо, но как сложно поменять отношение к этому. «Умом я понимаю, что он может быть и прав, но все равно он не прав», — можем сказать мы и будем психологически правы. Нашему интеллекту неподвластен мир эмоций. Иначе мы были бы роботами, а не людьми. С возрастом внешние оценки приобретают более оформленный вид, более разносторонний. «Петров, — двойка по математике», «Молодец, Катя, отличное сочинение», «Ты очень разумный человек», «Мне с тобой скучно», «Мне так интересно с тобой» и так далее, и так далее и так далее...

Отчего же, скажете вы, вступление «ты говоришь» является оценкой?

Хорошо, пытливый читатель, я отвечаю на ваш вопрос, я принимаю ваш вызов. А если это не вызов, то что толку задавать вопрос.

Мне кажется, в каждом вопросе должен быть вызов, вызов самому себе, ситуации, миру, собеседнику.

Итак. Оценка — это всегда приписывание человеку/ событию чего-либо, какого либо свойства и/или состояния. «Забавный, милый» — приписывание свойства. «Почему у тебя такое плохое настроение?» — приписывание состояния. Оценка — это всегда «навешивание» определенного ярлыка на другого человека. Впоследствии у каждого из нас формируется самооценка. Часть самооценки появляется из внешнего оценивания. Когда мы употребляем оборот «ты говоришь», мы приписываем определенные слова собеседнику, мы приписываем, и значит, мы оцениваем его с точки зрения того, что он говорит. В результате получаем агрессивную реакцию. Потому что ничто так не способствует агрессивной реакции, как оценка. Оценка очень распространена в обыденной жизни, в рекламе, в PR, но она несовместима с продажами. Так же как спор, оценка, скорее всего, приведет к провалу переговоров. Люди инстинктивно защищаются от внешней оценки, им ничего не остается делать, иначе их самооценка превратится в большой пластилиновый ком, смешанный из разных цветов, а сами люди — в невротиков. Когда ваш партнер находится в роли клиента, то это особый случай. Мало ему своих клиентов, так тут еще и вы лезете со своей оценкой. «Но это уж чересчур!» — думает клиент и поступает соответственно. Потому что он не намерен терпеть оценку со стороны продавца. Ведь, как ни горька эта истина, клиент всегда прав. Так что забудьте об оценке. Забудьте навсегда! [Что касается продаж.]

И к нам приходит на помощь то самое «правильно ли я вас понял?». Чудо как хороша эта фраза! Она позволяет с максимальным психологическим комфортом как для вас, так и для вашего клиента буквально проталкивать любую, абсолютно любую мысль. Ну, вспомните избирательные кампании, теледебаты — очные и заочные, телеведущих (информационных киллеров и не очень киллеров) с претендентами на различные политические посты.

- *Правильно ли я вас понял, господин Имярек?*
- *Как я понимаю, ситуация складывается таким образом.*
- *Мне кажется, что...*

А этим телеведущим палец в рот не клади. Они не зря так говорят: они создают безопасную атмосферу. Почему? Уважаемый чита-

*Новые техники активного слушания*

---

тель, я принимаю ваш очередной вызов! Да потому, что, если «я понял неправильно», «я не оцениваю вас, это я не правильно понял, а вы здесь вовсе ни при чем. Ну не понял, ну с кем не бывает, без обид, ведь я никого не оцениваю, никому не приписываю никаких слов, я всего лишь не понял». Это очень ненавязчиво, как для продавца, так и для клиента.оборот «правильно ли я вас понял?» разворачивает разговор от клиента к продавцу. Общая формула данного оборота, пожалуй, может быть выражена таким образом: «Не вы, а я», «Не вы неправильно сказали, а я неправильно понял». А если вы поняли в действительности правильно, то будьте спокойны, в этом случае клиент все припишет себе сам, ему, чертяге, будет приятно осознавать, что говорит он так, что остальные его понимают.

Какие аналоги выражения «правильно ли я вас понял?» существуют? Я знаю несколько:

«Если я правильно понял... то...» В этом случае предложение из вопросительного становится утвердительным. Применять утверждение или вопрос — решать вам. При необходимости заострить беседу — лучше задавать вопрос, если хотите, чтобы ваше предположение органично, само собой влилось в беседу, — лучше утверждать. С другой стороны, если клиент почувствует манипулирование, то на вопрос он прореагирует менее агрессивно, чем на утверждение. Так что решайте сами.

Иногда можно использовать вместо слова «понял» слово «услышал», но! У клиента оказывается больше причин внутренне поиздеваться над вами. «Он что, глухой?» — подумает клиент или что-то в этом роде...

Есть хорошие синонимы слова понял: «уловил», «уловил мысль», «схватил мысль», список остается открытым...

Есть хорошая разговорная форма. «Я так понимаю, вы находите смысл в чтении данной книги». Форма — **«Я так понимаю»**.

Иногда можно отпустить велеречивую фразу «Поправьте меня, если я не прав...». Такую фразу необходимо произносить с особой интонацией, дружеской, деловой и уж никак не издевательской, а то вас так поправят!.. Подумайте самостоятельно, уважаемый читатель, какие вводные слова возможны при использовании методов активного слушания.

Итак, подведем некоторый итог. Мы проработали еще один эффективный способ общения с клиентом [в том числе способ выяснения потребностей все того же клиента]. Тренируйте использование

*Новые техники активного слушания*

методов активного слушания, и ваши старания окупятся, да еще как. Применяйте каждый метод исходя из условий переговоров. Если та или иная коммуникативная технология применена не вовремя и не к месту, она скорее навредит, чем поможет договаривающимся сторонам. Разумеется, сложно освоить все приемы сразу. Но у меня есть неплохой совет. Каждую неделю посвящайте отработке какого-либо приема, всего лишь одного. Отслеживайте, когда это возможно, реплики клиента и пытайтесь применять техники там, где, как вам кажется, они наиболее эффективны. После проведения переговоров посидите 5 минут в машине и проанализируйте свои действия и ответные шаги вашего партнера.

**Основные приемы  
активного слушания**

1. Техника «Эхо».
2. Техника «Повторение фразы».
3. Техника «Переформулирование».
4. Техника «Резюме».
5. Техника «Уточнение».

**Полезные обороты речи**

- Если я вас правильно понял.
- Правильно ли я вас понял?
- Я так понимаю...

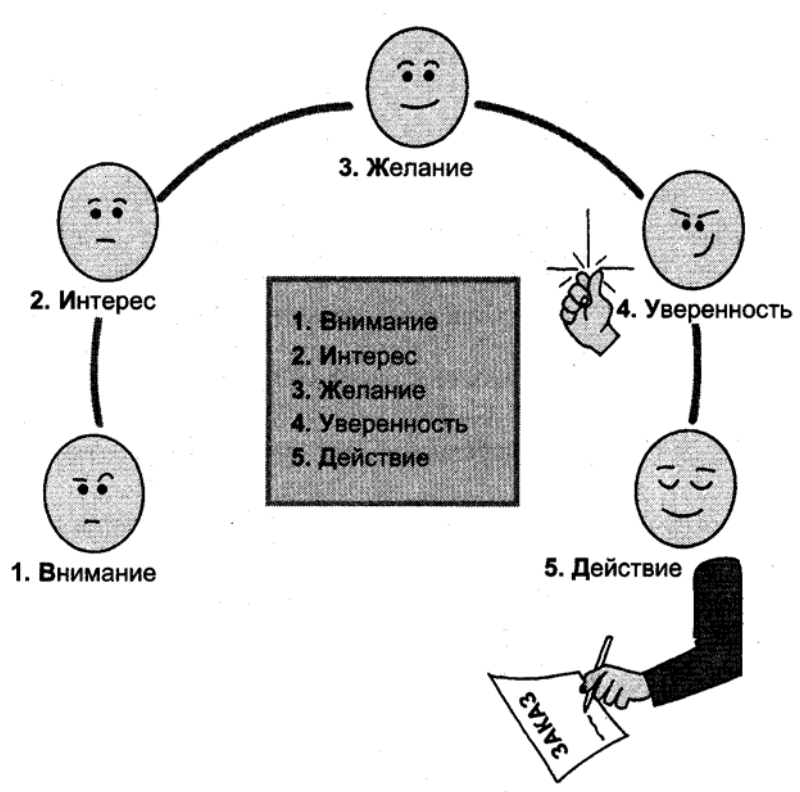
# **Часть XI**

## **КАК ПРОВЕСТИ ЭФФЕКТИВНУЮ ПРЕЗЕНТАЦИЮ**

### Как провести эффективную презентацию

Каждый день на каждого из нас со всех сторон обрушиваются тысячи маркетинговых призывов: придти, попробовать, купить и др. Продает тот, у кого имеется более убедительное сообщение.

Ваш призыв должен быть услышан и выделен на фоне многих других. Презентация должна сначала привлечь **Внимание**, затем вызвать **Интерес**, **Желание** и, наконец, **Уверенность** в нужности товара.



### Техника «СВ»

Техника «СВ» – это перевод **С**войств товара в **В**ыгоду от его использования. Техника «СВ» основана на презентации как свойств товара, так и связанных с ними выгод.

В убеждающем высказывании имеются пять элементов:

- Свойство, присущее вашему предложению.
- Связующая фраза типа: «Это Вам позволит ...»

### Как провести эффективную презентацию

- Потребительская выгода, вытекающая из свойства.
- Вопрос промежуточного закрытия продажи типа: «Это Вас интересно?»
- Пауза как возможность для клиента что-то сказать.

Соединение свойств товара с выгодами вашего коммерческого предложения осуществляется при помощи связующих фраз, выступающих в роли универсального переводчика с языка свойств предложения на язык выгоды клиента. Вот некоторые удачные варианты таких фраз:

- Для Вас это означает ...
- Это Вам позволит ...
- И тогда Вы сможете ...

Например, описывая клиенту свойства сотового телефона, вы говорите: «Частота GSM-1800 распространена в странах Западной Европы. **Для Вас это означает**, что приобретя этот телефон, Вы сможете использовать его во время командировок по Европе.» И каждый раз чрезвычайно полезно получить подтверждение об отношении клиента к отмеченным вами выгодам посредством вопроса вроде: «Ведь для Вас это существенно, не так ли?»

## Умение на основе характеристики продукта или услуги доказать пользу для клиента

Продукт: ДОС (дискровая операционная система)

Переход к объяснению пользы	Польза для клиента
Для вас это означает	низкие расходы на аппаратные средства
Это позволяет повысить	гибкость при покупке аппаратных средств
Это дает вам	большой выбор программного обеспечения
Это делает возможным	снизить затраты на обучение
Это избавляет вас от необходимости	покупать более дорогие аппаратные средства
Это позволяет вам	многообразное использование

*Как провести эффективную презентацию*

<b>Переход к объяснению пользы</b>	<b>Польза для клиента</b>
Это снижает	затраты на техническое обслуживание
Это увеличивает возможность	замены компьютера
Это сводит до минимума	затраты на освоение
Делает более благоприятной	обработку деловых процессов
Это укрепляет вашу	унифицированную стратегию, касающуюся аппаратных средств
Благодаря этому вы получаете	поддающуюся расширению операционную систему

**Продукт: операционная система UNIX**

<b>Переход к объяснению пользы</b>	<b>Польза для клиента</b>
Для вас это означает	использование новейшей технологии
Это повышает	производительность системы за счет мультипрограммирования
Это дает вам возможность	без труда переносить программу на более мощные компьютеры
Это позволяет вам	экономить время и средства
Благодаря этому вы снижаете	расходы на перенос программы и техническое обслуживание
Благодаря этому вы можете пользоваться	централизованной системой обслуживания
Это сокращает	занимаемое пространство
Это способствует повышению	эффективности вашего труда
Это снижает	затраты на аппаратные средства
Это делает более оптимальным	использование ресурсов
Это оправдывает	ваши капиталовложения
Благодаря этому вы получаете	сетевую систему, пригодную для эксплуатации и в будущем



*Как провести эффективную презентацию*

**Продукт: графический дисплей**

<b>Переход к объяснению пользы</b>	<b>Польза для клиента</b>
Для вас это означает	простоту обслуживания
Благодаря этому вы имеете возможность	работать быстро и удобно
Это дает вам	преимущества в совместимости
Это обеспечивает	беспрепятственный ввод данных
Благодаря этому вы сокращаете	расходы на обучение
Это позволяет	Сократить время ввода данных
Это сокращает	Затраты на ввод данных
Это повышает	Эффективность работы
Это уменьшает	Затраты на повышение квалификации
Это создает оптимальные условия	Для процесса обучения
Благодаря этому вы получаете	Новейшую систему
Это подтверждает	Ваши технические преимущества
Благодаря этому вы становитесь	Одним из первых пользователей системы
Это облегчает вам	Процесс ее освоения

**Продукт: алфавитно-цифровой дисплей**

<b>Переход к объяснению пользы</b>	<b>Польза для клиента</b>
Для вас это означает	Надежное решение на основе традиционного стандарта
Благодаря этому вы работаете	Независимо от графического терминала
Это обеспечивает	Эксплуатационную надежность
Это позволяет снизить	Дополнительные расходы на компьютер
Это ведет	К сокращению затрат
Это сокращает	Затраты на переналадку

*Как провести эффективную презентацию*

<b>Переход к объяснению пользы</b>	<b>Польза для клиента</b>
Это дает	Удобное расположение символов на экране
Это повышает	Скорость ввода данных
Это повышает	Производительность компьютера
Это создает благоприятные условия для	Межкомпьютерной связи
Это оправдывает	ваши затраты
Благодаря этому вы получаете	унифицированное решение
Благодаря этому обеспечивается	совместимость
Это облегчает	процесс ведения диалога

**Предложение: ориентация на производителя аппаратных средств, являющегося лидером на рынке в этой отрасли**

<b>Переход к объяснению пользы</b>	<b>Польза для клиента</b>
Это позволяет вам установить	сотрудничество с крупным деловым партнером
Это повышает	эффективность вашего труда за счет совместимости
Это позволяет получить	большие скидки при заключении типового договора
Это является гарантией	надежного вложения средств
Это избавляет вас от	заключения договоров на техническое обслуживание с несколькими производителями
Это позволяет создать	однородную операционную среду
Это сокращает	административно-управленческие расходы
Это повышает	вашу значимость на рынке
Это снижает	риск и расходы на техническое обслуживание

*Как провести эффективную презентацию*

<b>Переход к объяснению пользы</b>	<b>Польза для клиента</b>
Это создает условия	для совершенствования системной конфигурации
Это укрепляет	ваше положение на фирме
Благодаря этому вы получаете	больше времени для выполнения административно-управленческих задач
Благодаря этому вы получаете	постоянную поддержку лидера рынка
Это облегчает	компоновку системы

**Предложение: независимость от производителя**

<b>Переход к объяснению пользы</b>	<b>Польза для клиента</b>
Для вас это означает	свободный выбор производителя аппаратных средств
Это дает вам	свободу действий
Это позволяет проявлять	большую гибкость во время переговоров
Это обеспечивает	Создание оптимальных структур обработки данных
За счет этого вы избавляете себя	От лишних расходов и зависимости
Это позволяет вам	использовать новейшую технику
Это сокращает	капиталовложения
Это повышает	ваш авторитет среди сотрудников
Это снижает	производственные издержки
Это дает возможность	создать оптимальным образом индивидуальную инфраструктуру обработки данных
Это делает реальными	ваши шансы использовать новые технологии
Благодаря этому контакту вы получаете	различные ноу-хау и устанавливаете ценные деловые связи
Благодаря этому вы станете	желанным деловым партнером для фирм-производителей

*Как провести эффективную презентацию*

<b>Переход к объяснению пользы</b>	<b>Польза для клиента</b>
За счет этого вы совершенствуете	процесс обработки данных

**Воспользуйтесь возможностью и потренируйтесь**

**Характеристика...**

<b>Переход к объяснению пользы</b>	<b>Польза для клиента</b>
Для вас это означает	
Это повышает ваш(и)	
Это дает вам	
Это обеспечивает	
За счет этого вы экономите	
Это позволяет вам	
Это снижает ваш(и)	
Это повышает ваш(и)	
Это уменьшает ваше(и)	
Это создает благоприятные условия для	
Благодаря этому вы получаете	

*Как провести эффективную презентацию*

---

## **Шесть точек воздействия**

Ж. Кролар выделил 6 эмоциональных точек, умело воздействуя на которые можно повлиять на поведение покупателей.

**ТРЕВОЖНОСТЬ.** Если вы чувствуете, что клиент стремится прежде всего обезопасить себя (например, от болезни, кражи или попадания в неудобную ситуацию), то в своей презентации на первое место вам стоит выдвигать гарантию, репутацию, надежность, рекомендации.

**АЛЧНОСТЬ.** Если вы чувствуете, что клиент стремится к экономии или хочет проявить предпринимательство, купить по наиболее низкой на рынке цене, то вы можете сыграть и на этом.

**НОВИЗНА.** Есть категория людей, для которых новизна едва ли не самый важный критерий покупки. Эти люди не любят смотреть старые фильмы. Они любят покупать новые товары, чьи названия только что промелькнули в рекламных объявлениях.

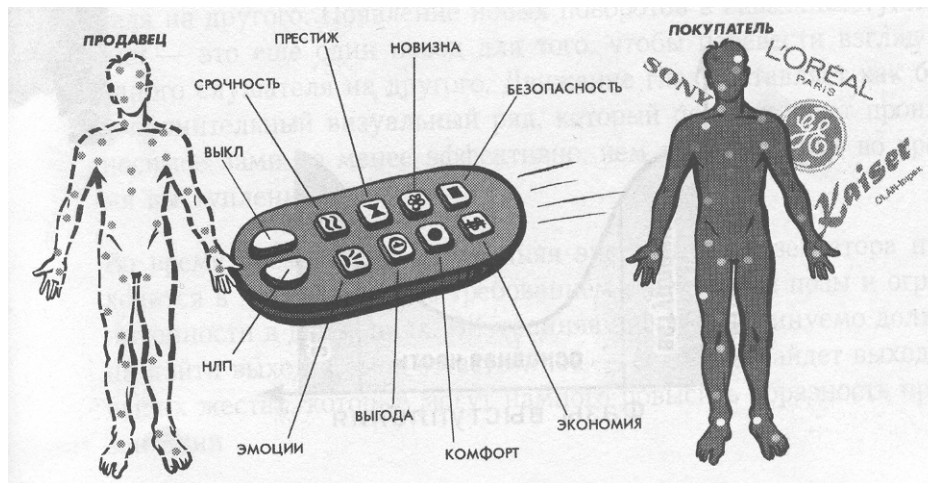
**КОМФОРТ.** В случае продажи он означает те удобства, которые приобретаются вместе с покупкой товара. К такому типу аргумента наиболее восприимчивы люди с практическим, рациональным складом характера, логически мыслящие.

**ГОРДОСТЬ.** Если мы хотим сыграть на чувстве гордости, то следует подчеркивать уникальность и престижность предлагаемого товара.

**ПРИВЯЗАННОСТЬ.** Определенный консерватизм покупателя, связанный с его приверженностью определенному стилю, определенной марке.

Мы управляем другими, и другие управляют нами **посредством слов.**

*Как провести эффективную презентацию*



## **Особенности – функции – достоинства**

Особенности – часть продукта или услуги – это то, чем ЯВЛЯЕТСЯ продукт или услуга. У продукта или услуги может быть несколько особенностей. Скажем, у шариковой ручки есть зажим – это и есть особенность.

Функция – это то, что ДЕЛАЕТ конкретная часть продукта или услуги. У продукта или услуги может быть несколько функций. Функция зажима шариковой ручки заключается в том, чтобы удерживать ручку в кармане.

Достоинство – это ПОЛЬЗА в применении особенности и функции или то, что особенность и функция ВЫПОЛНЯЕТ ДЛЯ КЛИЕНТА. У продукта или услуги может быть несколько достоинств. Скажем, зажим шариковой ручки экономит вам деньги и нервы, поскольку вы не можете положить ручку не туда или потерять ее.

А могли бы вы прямо сейчас перечислить хотя бы три особенности, три функции и три достоинства того, что вы продаете?

ОСОБЕННОСТИ

---

---

---

*Как провести эффективную презентацию*

---

#### ФУНКЦИИ

---

---

---

#### ДОСТОИНСТВА

---

---

---

Рассмотрим конкретный пример:

### **Тренинг профессиональных продаж**

Полное справочное руководство продавца-профессионала

#### ОСОБЕННОСТИ

1. Привлекательный дизайн обложки.
2. Расширенное содержание.
3. Более двухсот страниц текста.
4. Наличие страниц, в которых подводятся итоги и подчеркнуты основные моменты.
5. Рассказы, афоризмы и аналогии.

#### ФУНКЦИИ

1. Привлекает ваше внимание и вызывает желание взять в руки.
2. Обеспечивает возможность быстрого просмотра содержания книги.
3. Содержит большое количество информации.
4. Обеспечивает быстрый обзор представленного материала.
5. Удерживает ваше внимание и повышает понимание материала.

#### ДОСТОИНСТВА

1. Легкость.
2. Удобство.
3. Позволяет улучшить настроение.
4. Скорость.
5. Позволяет оценить, чему вы учитесь по мере чтения книги.
6. Ориентация на приложение.

7. Повышает качество вашей жизни.
8. Повышает вашу эффективность.
9. Обеспечивает спокойствие за счет безопасности и профессионализма.
10. Повышает уровень жизни.
11. Вырабатывает уверенность в себе.
12. Вы растете в собственных глазах.
13. Делает вас ближе к семье.
14. Повышает ваш имидж в обществе.

## **Структура презентации**

### **1. Открывающая часть – привлечение внимания.**

Привлечь внимание в открывающей части презентации – 50 % успеха презентации. Есть различные средства привлечения внимания и одно из них – риторический вопрос. Если в начале презентации вы используете какой-либо риторический вопрос, после которого обязательно необходимо выдержать паузу, то вы стимулируете людей внутренне ответить на поставленный вопрос.

*– Добрый день, меня зовут Олег Соколов. Какой цвет вы любите больше всего? [Пауза]. Мы собрались здесь для того, чтобы познакомиться с новым журналом «Все цвета моды».*

### **2. Вводная часть.**

Если вы хотите эффективно преподнести свой товар, то о нем необходимо сказать трижды: первый раз во вводной части презентации, второй раз – в основной части, а третий – в обзорной.

*– Мы собрались здесь, чтобы познакомиться с новой управленческой информационной системой «Колумб». Я хочу дать вам возможность увидеть те возможности, которыми располагает система «Колумб». Сначала мы рассмотрим основные характеристики системы. А затем я покажу преимущества блока «Финансы» и блока «Логистика».*

### **3. Основная часть.**

Основная часть состоит из ключевых пунктов (аргументов). Ключевые пункты – это те моменты, которые, по нашему мнению, произведут наиболее сильное впечатление на клиентов. Ключевых



### *Как провести эффективную презентацию*

---

пунктов должно быть не больше семи. Больше клиент не запомнит. Но я рекомендую ограничиться пятью ключевыми пунктами.

Если я представляю новый стул, то я могу учесть следующие ключевые пункты: качество материала, дизайн, эргономичность, условия поставки. А если я презентую новый сок, то можно остановиться на таких ключевых пунктах, как: компания-изготовитель, натуральные компоненты, отличительные особенности.

Ключевые пункты можно располагать:

- в хронологическом порядке,
- в пространственном порядке,
- в тематическом порядке и т.д.

#### **4. Обзорная часть.**

Вы просто еще раз кратко проходите по всем ключевым пунктам.

*– Итак, в нашей сети кафе есть следующие преимущества: пицца только из свежих продуктов, представленность в каждом районе города, особая атмосфера для завтрака, обеда и ужина, удобства для постоянных клиентов.*

#### **5. Завершающая часть – побуждение к действию.**

Каждая презентация должна завершаться побуждением к принятию решения. К размышлению на тему. К получению дополнительной информации. К рассмотрению возможности сотрудничества и т.д.

- Вы можете приобрести наш товар в нашем офисе.*
- Зайдите на наш сайт для получения более полной информации.*
- После прочтения этой книги, подумайте, какие еще книги этого же автора вы могли бы прочесть в дополнение к данной. Где их можно найти?*

## **Методы презентации товара**

### **1. Метод «Сравнение».**

Этот прием является в достаточной степени непростым. Практически всеми признается, что сравнивать свою продукцию с аналогом конкурентов не совсем правильно и не совсем возможно ... (Призна-

---

*Как провести эффективную презентацию*

ется то признается, а вот что на самом деле творится, особенно в тот момент, когда продавец добивается приватного разговора с клиентом!...).

Итак, прием сравнений заключается в сопоставлении, в сличении и/или даже в противопоставлении.

*– Давайте посмотрим на декоративную косметику фирмы «Скания» и лечебную косметику компании «Грезы». Это два разных типа продукта. Сравним их по таким показателям как показания к применению, состав, упаковка, распространение, целевой сегмент и цена.*

## **2. Метод «Использование профессиональных терминов».**

Уровень использования профессиональных терминов должен соответствовать уровню компетентности покупателя в данной области.

*– Наш продукт очень качественный, потому что содержит глицерилкокоат, амидопрпилбетаин жирных кислот кокосового масла, отдушку, формальдегид, 2-бромо-2. Покупайте, не пожалеете.*

Вы поняли, о чем идет речь? Речь идет о пене для ванн.

Если вы ведете переговоры с профессионалом в области производства косметических средств, то просто необходимо использовать язык «формальдегидов и хлорида натрия». Если же вы общаетесь с покупателем, не очень хорошо разбирающимся в вашем товаре, то лучше ограничиться двумя-тремя специальными терминами в течение всей беседы.

## **3. Метод «Похвала».**

Сказать удачный комплимент достаточно сложно. Комплимент подействует только в том случае, если он вписывается в «картину мира клиента», то есть совпадает с его интересами и ценностями.

*П.: Посмотрите, пожалуйста, наши новые модели диванов (презентация).*

*К.: Да, модели неплохие. Хотелось бы взять несколько экземпляров.*

*П.: Для такого мужчины, как Вы, мы с удовольствием отберем самые лучшие (улыбка).*

*К.: Да? ... Ну, давайте-ка еще посмотрим этот малиновый ...*

*Как провести эффективную презентацию*

---

**4. Метод «Использование метафор».**

Метафора – это слово или словосочетание, вызывающее яркий и эмоциональный образ. Чем ярче образ, тем большее влияние он оказывает на собеседника.

- *На этом автомобиле можно мчаться быстрее ветра;*
- *Эта ткань такая мягкая, как кошечка;*
- *В этом платье Вы похожи на яркий цветок.*

**5. Метод «Говорящие руки».**

Для усиления смысла высказывания полезным может оказаться умелое использование жестов. Так, как стоит иметь в своем «арсенале» жест «открытых рук» - руки протянуты по направлению к собеседнику, ладони раскрыты и показывают: «здесь ничего не спрятано». Такой жест выгодно подчеркивает фразы: «Мы готовы к сотрудничеству с вами», «Вы можете доверять нам». Более эмоциональным и теплым является жест, когда руки описывают траекторию от своего «сердца» к «сердцу» собеседника. Этот жест подчеркивает взаимосвязь интересов продавца и клиента. Он может усилить воздействие таких фраз, как «Мы специально подготовили такой контракт в ваших интересах», «Наша забота, чтобы вы чувствовали себя комфортно».

**6. Метод «Использование известных имен».**

Если вы торгуете товаром, ориентированным на престижного покупателя, то вам просто необходимо обзавестись списком известных клиентов, проявивших интерес к вашей продукции. Но будьте осторожны в выборе имен. При использовании имени человека, не имеющего особенного значения для клиента, этот прием будет работать против вас. Так, продавцы престижного магазина стильной одежды рассказывали многочисленным покупателям, что к ним часто заходит Александр Ширвинд (что было правдой), не обращая внимания на возраст клиентов. А для молодых людей это имя означало следующее: «Эта одежда не достаточно современна, раз ее покупают люди старшего поколения».

**7. Метод «Убеждающие слова».**

Представьте, что, держа левой рукой на тарелке лимон, правой рукой с ножом вы отрезаете круглый сочный кружочек и кладете его

---

*Как провести эффективную презентацию*

на язык. Во рту ощущается кислый-прекислый вкус... Представили? Но ведь у вас нет никакого лимона, все это только слова... Почти все слова несут на себе не только смысловую, но и эмоциональную нагрузку.

Какие из перечисленных ниже убеждающих слов вы используете в своей работе с клиентами?

*Активность. Аромат. Бодрость. Веление времени. Вкус. Восторг. Восхитительный. Выразительный. Гармоничный. Глубокий. Гениальный. Дом. Духовный. Единственный в своем роде. Замечательный. Здоровье. Качество. Красота. «Крутой». Лакомый. Личность. Любовь. Модный. Молодость. Надежный. Настоящий. Натуральный. Незаменяемый. Недорогой. Научный. Обходительный. Огромный. Оригинальный. Общительный. Прогресс. Первоклассный. Популярный. Предмет гордости. Престиж. Привлекательный. Разумный. Рекомендует. Радость. Развлечение. Роскошный. Сияющий. Смелый. Современный. Стиль. Спортивный. Самостоятельный. Уверенность. Увлечение. Успешный. Чистый. Ценность. Шикарный. Эксклюзивный. Экономия времени. Экономичный. Элегантный. Эффективный.*

### **8. Метод «Вопрос в монологе».**

Одним из приемов, помогающим удержать внимание клиента, является использование вопроса в монологической речи. В свою презентацию вам можно включать вопросы трех типов:

- А зачем этот товар нужен?
- Как им пользоваться?
- Почему так выгодно приобрести его именно у нас.

*Что может быть дороже здоровья вашего ребенка? Конечно, оно бесценно, – скажете вы. И будете совершенно правы. Каким же образом можно укрепить здоровье вашего ребенка, не тратя дополнительно времени, сил и денег? Всего этого можно добиться с помощью нашего бассейна «Дельфин».*

*Представьте себе, что ваш малыш плещется в чистой теплой воде. Он может поплавать, посидеть и побрызгаться в бассейне не только с большим удовольствием, но и с пользой для здоровья. А вам в это время не надо будет беспокоиться о нем. Вы сможете находиться рядом – загорать, читать*

*Как провести эффективную презентацию*

---

*книжку или играть с малышом. Разве это не доставит удовольствия и вам?*

**9. Метод «Включение в действие».**

Этот прием достаточно сложен в использовании. Но чем больше покупатель взаимодействует с товаром – нюхает, «пробует на зуб», щупает, трогает, тербит, меряет, включает и выключает, то тем самым клиент в большей степени чувствует товар своим, близким и необходимым.

Менеджер может использовать следующие фразы:

- Попробуйте, пожалуйста, как работает этот рычаг.
- Внесите, пожалуйста, изменения в эту схему.
- Давайте вместе подключим это устройство и посмотрим, как оно работает.

**10. Метод «Сократовские вопросы».**

В I веке до н.э. философ Сократ ( г. Афины, Греция) прославился тем, что изобрел оригинальный способ убеждения. Он ничего не «втолковывал» своему собеседнику, а просто задавал ему вопросы. При этом вопрос был сформулирован таким образом, что предполагал заранее прогнозируемый ответ – «да» или «нет». Три ответа «да» бессознательно заставляют клиента дать положительный ответ и на четвертый вопрос.

Для каждого товара или услуги необходимо «держать наготове» несколько «сократовских» вопросов, касающихся их предназначения или специфических особенностей. Например, для стола:

- Вам нужен стол с четырьмя ножками?
- Вам нужен стол, за которым было бы удобно сидеть?
- Вы хотели бы купить качественный стол?

**11. Метод «Использование цифр и конкретных фактов».**

Использование цифр значительно повышает надежность и обоснованность высказываний продавца. Сравните: «Мы работали с очень многими клиентами» или «Мы 23 февраля вручили приз нашему тысячному клиенту». И еще: «Это диван достаточно прочный» или

---

*Как провести эффективную презентацию*

«Стенка дивана вделана из дуба. При соблюдении правил эксплуатации гарантийный срок этих панелей – 20 лет».

Конкретные факты так же, как и цифры, обращаются к нашему сознанию, логике. Один из моих знакомых менеджеров частенько использует следующую фразу: «Я не буду вас убеждать и рекламировать товар. Я просто приведу вам один факт ...»

### **12. Метод «Наглядное представление».**

Если мы хотим, чтобы клиент эффективно перерабатывал предложенную информацию, то следует задействовать не только его слуховой, но и зрительный канал. Зрительное восприятие информации способствует целостному усвоению материала.

Постоянно думайте, каким образом вы можете использовать метод наглядности и тем самым усилить свое воздействие на клиента. Если вы рекламируете противоударные часы, то можете постучать ими о поверхность стола. Если вы продаете вагоны куриных окорочков, то покажите схему, на которой отражена динамика спроса на ваш и продукты. Если вы предлагаете своим клиентам торговое оборудование – покажите им фотографии магазинов, складов и офисов сначала без вашего, а потом с вашим оборудованием. Пусть сами сравнивают и делают правильный выбор!

### **13. Метод «Картина будущего».**

Использование данного приема требует четкого определения внутреннего мотива покупателя. Нам следует точно ответить на вопрос: «Зачем клиенту нужен товар?» Только в этом случае мы сможем «раскинуть» перед ним «картину счастливого обладателя товара». Свой небольшой рассказ можно начать с вопроса к самому себе: «Что же вы получите с приобретением нашей модели?» или с вопроса к покупателю: «Давайте вместе посмотрим, что же вы получите, последовав нашему предложению?» Не делая паузы, отвечайте на свой вопрос.

Для руководителя компании, рассматривающего вопрос об аренде большого помещения под будущий офис и стремящегося сделать свой бизнес престижным, речь менеджера может звучать следующим образом:

### *Как провести эффективную презентацию*

---

*Сергей Петрович, представьте себе, как будут чувствовать себя ваши клиенты в новом офисе. Во-первых, у них будет с самого начала ощущение, что фирма солидная, так как расположена в престижном районе. Во-вторых, они будут входить в отремонтированный офис. Ремонт, который вы предполагаете сделать, будет указывать на определенный уровень бизнеса. В-третьих, сама планировка офиса будет работать на ваши интересы. Большая площадь будет создавать невероятное ощущение простора.*

Попросите клиента подтвердить свою реакцию: «Вы согласны со мной, что это важно?», «Вам кажется это приятным?», «Это похоже на то, что вам нужно?»

#### **14. Метод «Эмоциональность».**

Выявлено, что информация, переданная слушателю выразительным тоном (текст читали артисты драматического театра), запоминалась в 1,4-1,5 раз лучше, чем сухая и невыразительная информация. Кроме того, точность воспроизведения эмоционально прочитанной информации была в 2,6 раза выше, чем точность воспроизведения «безэмоционального» материала. Было установлено, что особое влияние оратор оказывает на собеседника с помощью широты диапазона собственного голоса, увеличивающей эмоциональную выразительность сообщения и с помощью психологических пауз, подчеркивающих наиболее значимые слова.

Чтобы эффективно работать с различными клиентами, нам надо хорошо владеть своей интонацией и уметь передавать различные оттенки переживаний. Правда эта задача усложняется тем, что передать эмоцию другому человеку через интонацию возможно только тогда, когда мы чувствуем эту эмоцию. Иначе все наши попытки будут выглядеть напряженно и неестественно.

---

*Как провести эффективную презентацию*

1. Метод «Сравнение».
2. Метод «Использование профессиональных терминов».
3. Метод «Похвала».
4. Метод «Использование метафор».
5. Метод «Говорящие руки».
6. Метод «Использование известных имен».
7. Метод «Убеждающие слова».
8. Метод «Вопрос в монологе».
9. Метод «Включение в действие».
10. Метод «Сократовские вопросы».
11. Метод «Использование цифр и конкретных фактов».
12. Метод «Наглядное представление».
13. Метод «Картина будущего».
14. Метод «Эмоциональность».



## 12 элементов успешной презентации



Комплимент аудитории создаст позитивный настрой



Запоминающееся начало привлечет внимание аудитории



Апелляция к выгодам и мотивирующее утверждение повысят заинтересованность аудитории



Привязка к авторитетам или ссылка на известных лиц вызовут доверие к вашим словам



Один или два ярких статистических примера повысят достоверность



Шокирующий факт резко привлекает внимание аудитории к материалу



Вопрос к аудитории способствует активизации ее участия



Использование наглядных средств повышает запоминаемость



Зрительный контакт привлекает



Жесты усилят образность



Призыв к конкретным действиям повысит результативность



Проявление благодарности и уважения к аудитории подчеркивают ваш профессионализм

## **Часть XII**

# **КАК РАБОТАТЬ С ВОЗРАЖЕНИЯМИ**

*Как работать с возражениями*

---

## **Классификация возражений**

(в изложении по А. Кузнецову)

Дальше, как я считаю, моя главная задача состоит в том, чтобы показать вам возражения такими, какие они есть в их разнообразии. Пожалуйста, не подумайте, что я решил сумничать в плане того, что кроме меня никто больше не видел и не знает, что такое возражения. Я просто искренне надеюсь, что мой взгляд на это явление поможет вам разобраться как следует не только с самим явлением, но и с тем, как вы к нему относитесь.

Если вам уже доводилось читать литературу, посвященную презентациям, то вы должны были обратить внимание, что в этих научно-популярных изданиях для начинающих, а потому доверчивых читателей, когда речь идет о возражениях, там обычно возражения изображаются эдакими неповторимыми, неузнаваемыми, а главное непредсказуемыми существами. Авторы этих рефератов под маской возражений описывают нечто, к чему нельзя подготовиться или что невозможно классифицировать, чем нельзя управлять. Обычно, когда вы читаете о возражениях у какого-нибудь автора «бестселлера», вы читаете в главе, посвященной возражениям, что-то типа: «Иногда в процессе переговоров клиент возражает вам...»

Если брать во внимание слово «иногда», то складывается такое впечатление, что бывают такие случаи, когда клиент вообще не будет возражать в процессе переговоров. От такого понимания проблемы у многих неудачников формируется законное желание найти себе таких клиентов, которые вообще не будут возражать их предложениям. В одной из таких брошюр я даже видел «систему классификации клиентов» по принципу: «возражающий» — «невозражающий»!

Наша задача для начала — научиться безошибочно классифицировать возражения по их уровню. Знание уровней возражений в первую очередь дает вам возможность правильно оценить состояние вашего клиента и понять качество его отношений с тем, что вы ему предлагаете. Кроме того, классификация возражений по уровням позволяет прогнозировать количество усилий, которое мы должны приложить, чтобы добиться результатов в переговорах. Если вы правильно определили уровень возражений, вы также можете себе точно представить, на какие предложения клиент готов идти в данный момент, а какие предложения он просто технически на данный момент не может рассматривать адекватно. Несомненно — это первые, самые

важные плюсы, которые может дать вам умение классифицировать возражения по уровням.

Помимо этого, есть менее заметные, но все же существующие плюсы в том, чтобы в совершенстве владеть методикой классификации возражений. Дело в том, что человек, понимающий ситуацию, связанную с возражениями, уже не сможет потерять над ней контроль. В этой связи можно провести параллель с пожарными или спецназовцами. В тот момент, когда происходит какое-либо чрезвычайное происшествие и начинается паника, специалист, который понимает источник ситуации и может прогнозировать ход ее развития, этой панике уже не подвластен. Больше того, как правило, он сможет легко сдерживать начальные панические синдромы у окружающих.

Мною было проведено наблюдение и доподлинно выяснено следующее. Человек, умеющий определять уровни возражений собеседника, больше не получает стрессов от общения с возражающими клиентами, как бы тяжело не шли переговоры. Помимо этого, человек, легко и правильно классифицирующий возражения, больше не поддается на уловки клиента. Последний плюс, который для некоторых специалистов в области продаж стал на сегодня золотым, в прямом и переносном смысле этого слова, состоит в том, что умение классифицировать уровни возражений позволяет легко понять, что делать по отношению к клиенту для того, чтобы взять его возражения под свой контроль.

Далее в ходе чтения вам понадобится таблица, которая состоит из четырех колонок.

Первая колонка в этой таблице содержит цифры, символизирующие количество внимания, сконцентрированного на базовой идее (Б.И.) собеседника.

Вторая колонка—это условное название уровня возражений.

Третья колонка содержит методы преодоления возражений на данном уровне.

Наконец, четвертая колонка нашей таблицы—это, соответственно, количество реализованного внимания (Р.в.). Реализованное — это то, которое собеседник больше не концентрирует на базовой идее. То внимание, которое он потенциально мог бы сконцентрировать на любой другой идее. Той идее, например, которую вы предлагаете ему в качестве продукта продажи.

*Как работать с возражениями*

---

**Таблица уровней возражений**

Количество внимания, сконцентрированного на базовой идее (Б.И.)	Уровень возражений	Методы преодоления возражений	Количество реализованного внимания (Р.в.)
1	2	3	4
100%	«Отстраненный от продажи»	Что делать?	0%
75 %	«Запрещающий продажу»		25%
50%	«Заставляющий купить»		50%
25 %	«Ожидающий продажу»		75%
0%	«Создающий продажу»		100%

В соответствии с этими параметрами мы будем определять, на каком уровне возражений, в каком состоянии по отношению к нашему предложению находится ум клиента.

Мы сейчас говорим лишь о том, что действительно ум способен пребывать в определенных состояниях. Мы также говорим о том, что действительно эти состояния могут быть наблюдаемыми и их можно предсказывать. Мы еще говорим и о том, что этими состояниями можно управлять.

Обратите внимание, что названия уровней могут интерпретироваться людьми на свой манер, иногда постепенно преобразуясь в особый сленг, понятный и используемый, как правило, только внутри непосредственно отдела продаж той компании, в которой он произрастал.

Несомненно, что многие специалисты используют сленг. Понятные только узкому кругу единомышленников термины мобилизуют силы и подчеркивают определенную готовность узнавать ситуацию и влиять на ход ее развития. В связи с этим очень часто продавцы, наблюдая своих покупателей в состояниях разного уровня возражений, называют их нарицательными именами. В данном случае это не запрещено методикой. Если вам не нравится предлагаемое мною название какого-то из уровней возражений, вы решите называть описывае-

мых в последующих частях клиентов по-другому? Пожалуйста! Суть явления, описываемого методикой, от этого не изменится. Ваш клиент от этого не станет возражать как-то иначе. Просто вы будете его в этом состоянии иначе называть. Это не вопрос темы возражений, это, скорее, вопрос вашего творчества, а иногда — расстановки приоритетов. Для вас в этой ситуации очень важно решить, что интереснее и прибыльнее для продавца: колдовать над названием уровней возражений или побыстрее научиться видеть возражения и преодолевать их.

Как вы назовете эти состояния, зависит от уровня вашей распушенности. В одном из розничных магазинов одежды в Москве «отстраненного от продажи» покупателя называли «луноход». В одной из оптовых контор «запрещающий продажу» получал звание «негатив». Еще в одной дружелюбной к полевым условиям среде «заставляющего купить» прозвали ласково «сказочник». У меня на курсе «Возражения и система их преодоления» студенты, которые научились классифицировать уровни возражений, почему-то не используют их названия вовсе, а только произносят цифры по правой колонке. Например, когда они видят «создающего продажу» клиента, они говорят: «Вот, пожалуйста, 100-процентный уровень».

Этот ряд примеров можно продолжить, но я думаю, что вам уже и так понятно, чем отличается внутренний смысл, зерно, так сказать, явления, от его обозначения или, как говорят в народе, обертки. Я предлагаю вам названия, которые возникли сами по себе. Эти названия более или менее созвучны тем состояниям, которых человек пребывает на каждом из установленных уровней возражений, а потому не только легко запоминаются, но еще и напоминают забывчивым о тех особенностях в поведении, который они за собой влекут.

### **«Отстраненный от продажи (0%)»**

Первые вопросы, на которые нам с вами предстоит ответить: как выглядит человек, который возражает таким вот образом? Как выглядят его возражения на этом уровне?

Наверное, я вас несколько разочарую, но такой клиент выглядит достаточно просто, я бы сказал, банально. Отстраненный от продажи — это человек, которому некогда. Человек, у которого нет денег. Человек, у которого сейчас идет совещание. Человек, который уезжает в

*Как работать с возражениями*

---

командировку. Человек, который не обсуждает сделки по телефону. Человек, который не знакомится с незнакомыми людьми. Это также человек, который занимается только своим делом. Бизнес этого человека имеет очень сложную специфику, Отстраненный от продажи, и, тем более, его начальство, вообще не считает нужным что-либо предпринимать под действием ваших рекомендаций и предложений. Эти люди принципиально ничего не покупают в канун нового года.

Обычно нормальный человек говорит: «Вы знаете то, что вы мне предлагаете. Это очень интересная штука, мне она очень нравится, но, к сожалению, меня она не интересует. Даже если я очень напрягусь, то пойму, что это мне не нужно. Понимаете? Моя первая нормальная идея, которая возникла по поводу вашего предложения: «Не отвлекайся, иди и займись своими делами!»

Вот мы сейчас с вами говорим о миллиметрах, цветах, номерах моделей, а как насчет такого вот житейского примера?

Эту ситуацию я наблюдал, когда был у своего друга на работе. Друг у меня работает врачом скорой помощи. Сидим мы утром в приемном покое городской поликлиники, кофе пьем. И вот очередная бригада скорой помощи возвращается с вызова и привозит парня с острым аппендицитом. Парень такой бодрый, шутит все время, как будто ему и не больно совсем. Хирург тоже доволен, говорит: «Наконец-то хоть кого-то вовремя привезли! Ну, что, родной, давай переодевайся. Поедем на операцию.отрежем тебе лишнее, и жить ты будешь долго и счастливо».

А парень спрашивает: «Доктор, а это надолго?»

Доктор отвечает: «Ну, если все получится — дней на десять».

А парень так заговорчески подмигивает, протягивает доктору купюру и шепчет: «Доктор, а можно вы меня сейчас отпустите? Я в ЗАГС слетаю! Мы там с моей невестой распишемся, шампанского выпьем. Часа через два я у вас! Честное слово, может быть, даже раньше».

Что происходит с этим парнем? Ведь речь идет о его жизни? Неужели этот парень не хочет жить? Все гораздо проще: для того чтобы парень мог полностью понимать, что с ним происходит и какое решение в этой ситуации будет для него оптимальным, необходимо иметь больше реализованного свободного от базовой идеи внимания.

Хорошо еще, что доктор наш понимает всю важность своего предложения и не относится серьезно к подобным просьбам больного. А то если бы доктор был чуть доверчивее и наивнее, как те про-

давцы, которые иногда встречаются в больших, да и не очень больших супермаркетах, поехал бы этот парень не в ЗАГС к невесте, а прямо на кладбище.

Я всегда говорю своим ученикам, что наши с вами домашние и близкие люди — это лучшие экспонаты для наблюдений и прекрасные напарники для отработки приемов.

И чтобы раз и навсегда проникнуться идеей того, как выглядит человек, отстраненный от продажи, достаточно взглянуть на своего сына или дочь, которые смотрят любимый мультфильм о пришельцах, а вы в этот момент зовете их обедать. Наверняка были случаи, когда в такие моменты у вас возникало ощущение, что ваше чадо находится в соседней галактике, а связь между вами прервалась.

Отстраненный от продажи — это то первое состояние ума, с которыми обычно сталкиваются все те, кто:

А) делают какое-то предложение;

Б) решают сделать свое предложение приоритетным для покупателя.

Это такое состояние ума, в которое он попадает в тот момент, когда ему делают предложение, а он уже чем-то занят. Этот ум уже о чем-то думает и чего-то желает, он уже к чему-то стремится, с чем-то справляется или, выражаясь языком этой книги, имеет собственные базовые идеи.

Я обращаю ваше внимание, что если человек располагает деньгами, то, скорее всего, он очень хорошо сосредоточен на том, чем занимается. Проще говоря, у этого человека совершенно нет свободного внимания. Такой человек, скорее всего, совершенно не будет уделять вам никакого внимания вообще. Больше того, человек в этом состоянии даже не подозревает о том, что он должен уделять вам какое-то внимание.

Вот для примера забавный исторический факт. Об этом часто можно читать в различных книгах. Эйнштейн, например, в последние годы своей жизни покупал для себя одинаковые костюмы, чтобы не тратить свое внимание на выбор одежды. Получалось, что он каждую неделю ходил в новом костюме, а никто, кроме него, этого заметить не мог. Вообще, что касается этого гениального ученого, то о нем подобных баек существует много. Говорят, например, что как-то, будучи уже порядочно сосредоточенным на проблеме взаимодействия космических тел и систем, с ним произошел такой казус. Однажды он гулял в саду, возле своего дома, думал о законах вселенной. Он шел



*Как работать с возражениями*

---

по дорожке сада и занимался тем, что размышлял над каким-то очередным законом относительности, так, знаете ли, совсем немножко сосредоточился на этом. Вдруг к нему подбегает сын и спрашивает о чем-то. Он смотрит на него пристально целую минуту, а потом спрашивает:

«Мальчик, ты чей? Что ты делаешь в моем саду?»

Что же произошло с великим ученым? Почему же он не узнал собственного сына? Да потому, что его внимание сосредоточено на других вещах, а эти самые вещи, в случае с Эйнштейном, настолько масштабны, что забирают почти все доступное нормальному человеку внимание.

Вы видели когда-нибудь бизнесмена в разгар рабочего дня? Он не всегда помнит, был ли он в туалете и обедал ли он! Очень часто он вспоминает о еде только тогда, когда уже возвращается домой и проезжает мимо какого-нибудь ресторанчика у дороги. Вы сейчас должны понять, что это состояние нормального человека, который чем-то нормально занят.

Такой человек называется отстраненным от продажи. В нашем случае мы говорим, что такой человек отстранен от нашей продажи. Просто он занят своими делами, и если его дела не вы и не ваша продажа, значит он отстранен, по определению, и от вас, и от вашей продажи.

Просто! Не так ли?

Еще одна особенность этого состояния спрятана в первой и четвертой колонках нашей таблицы. Посмотрите внимательно на соотношение цифр в колонках. Вы уловили суть шутки? Сто к нулю?

«Что бы вы ни предложили, это в сто раз мельче и в сто раз не важнее того, чем занят Я!» — вот как думает такой человек.! Только поэтому вы можете слышать что-то, типа «извините, я занят. Расскажите в двух словах, мне некогда».

Отстраненный от продажи — это человек, который просто уверен в том, что вы галлюцинация. И он делает вид, что вас слушает, но слышит ли он вас? Ни в коем случае! Он думает только об одном: «Господи, когда же все это закончится». Он принимает решения иногда быстрее, чем успевает сформулировать для себя суть вашего предложения. Он дает ответы, которые настолько не соответствуют вопросам, что могли бы вызвать смех окружающих. И все это по одной простой причине: слишком мало реализованного внимания.

Попробуйте внимательно смотреть на «зеленый маркер». Интересно ли вас еще какие-нибудь маркеры в этот момент? Если да, то смотрите на «зеленый маркер» пока не потеряете остальные из виду. Потеряли? Сколько процентов внимания находится теперь на остальных маркерах?

Очень часто вы клиенту предлагаете как раз то, что он ищет и в чем нуждается, но он отвергает ваше предложение, даже не выслушав вас до конца. Такое состояние называется «бег по кругу». Это когда человек пытается решить какую-то проблему, игнорируя любые предложения и помощь в решении этой самой проблемы. В результате он выглядит как белка в колесе, как человек, немножко сошедший с рельсов. Обратите внимание, что сам человек уверен, что все идет как положено, ведь когда бежишь по кругу, все равно бежишь, и если дорога хорошая, а сил много — бежать можно долго, и уставать будешь так же, как и те, кто бежит вперед.

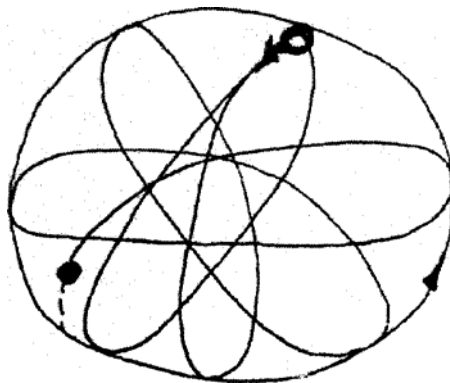
Чтобы успешно решить следующую задачу, вам необходимо немного пофантазировать и представить себе ум вашего покупателя, который отстранен от продажи. Представьте себе — есть некоторая базовая идея, и все потоки внимания располагаются внутри нее, образуя замысловатые переплетения и двигаясь от центра этой идеи к ее окраинам. Такая идея будет называться у нас «точка опоры». Мышление, в свою очередь, в таком уме также строится по определенной схеме. Потоки мыслей, они обычно цельные, самодостаточные, хорошо сориентированные. Какая-то мысль начинает свое движение из точки опоры, проходит маршрут созревания в виде планов, целей, каких-то сомнений, обсуждений, совещаний, и вот, пройдя этот круг, она опять возвращается в точку опоры. Получается такое закольцованное состояние, такой своеобразный механизм, который живет сам по себе и который существует независимо от других механизмов.

Наверняка вам доводилось видеть, я, например, видел это на ВВЦ, там продается стеклянный шар, внутри него стерженек, и от этого стерженька в разные стороны разлетаются молнии. Такая своеобразная «колба с молниями». Именно так выглядит человеческий ум, который на чем-то сосредоточен. Ум сосредоточенного на чем-то человека — это цельный, собранный воедино поток мыслей. Все это закольцовано, обосновано логически, подкреплено выводами и оправданиями. У такого ума обычно очень серьезное, полное жизненного опыта и солидности лицо. Внутри этой схемы сидит человек, вокруг него бродят молнии внимания, которые удерживают мысли в опреде-

*Как работать с возражениями*

---

ленном наблюдаемом состоянии, и, наблюдая все это, человек уверен, что это и есть его жизнь и что то состояние, в котором он находится,— единственно верное.



В эту колбу ничего не проникает, и из этой колбы ничего не выходит наружу. Внутри этой схемы все варится потихонечку на медленном огне, лет, эдак, пятьдесят или семьдесят. В результате такого варения некоторые люди даже немножко устают к концу жизни.

Чтобы наглядно представить себе состояние ума отстраненного от продажи клиента, достаточно понаблюдать за жизнью многоэтажного здания какого-нибудь министерства в разгар рабочего дня. В этом здании все люди все время перемещаются из одной точки пространства в другую. Действия там происходят, происходят и происходят, иногда создается впечатление, что все это происходит само собой. Лифт ездит, люди перемещаются с одного этажа на другой, собираются, сидят на совещаниях, потом расходятся, выбрасывают бумагу, тут же эту бумагу перерабатывают в новые тетради и конверты, получается такой хороший, автономно работающий, замкнутый механизм.

Человек, который на чем-то сосредоточен, это человек, который все свои ресурсы собирает в кольцо. Получается такая закольцованная самодостаточная автономно существующая схема. Энергия никуда не выходит и ниоткуда не берется, она просто внутри этого кольца находится. Человек, который занят делами очень сильно, это человек, который полностью внутри системы. Помните, есть пятый принцип. Этот принцип говорит о том, что очень часто человек думает, что то, что он делает, и то, как он живет, и то, что он есть сам, — это одно и то же. В данном случае полная сосредоточенность —

это полный фанатик того, чем он занят. Это полное проникновение в предмет деятельности и это полная невменяемость по отношению ко всему остальному.

Отстраненный от продажи — это человек, который находится в состоянии дистанции к остальному миру. Он за перегородкой. И весь мир, и вы с вашим предложением, и вся важность вашего предложения находятся за стенкой аквариума под названием «Моя жизнь». Человек не принимает ваше предложение и никогда не примет его, он не готов видеть, слышать или чувствовать ваше предложение, и это не потому, что оно ему не подходит или он не может за него заплатить, а потому, что все его внимание сосредоточено где-то в другом месте.

Поймите правильно такое положение вещей. Если этот парень сейчас остановится и перестанет зарабатывать деньги, если он сейчас бросит свои дела и займется вами, вашим предложением, где же он потом возьмет деньги, чтобы заплатить за ваши товары или услуги?

Хорошо проиллюстрирует это состояние рассказ, который я слышал от своего друга. Его шеф как-то раз задумал купить жене в подарок на Восьмое марта итальянскую кухню. Они с женой пошли в магазин, и как бы невзначай он спросил ее: «Дорогая, а какую ты кухню хотела бы иметь?» Она тут же с удовольствием рассказала ему о том, что всю жизнь мечтала иметь кухню «Эльза-48». Наш герой принял это во внимание. И вот шестого марта, прямо с утра, у себя в офисе, отложив все свои дела, он принялся обзванивать мебельные салоны в поисках кухни этой модели. Нам интересен в данном случае тот самый момент поисков, когда по одному номеру он разговаривал и уточнял, есть ли в данном мебельном салоне «Эльза-48», а по другому из предыдущего салона ему ее уже предлагали, но его секретарь отвечала: «Извините, он занят. Позвоните позже. Он просил не беспокоить».

Именно это и случается часто в жизни продавцов. Дело в том, что каждый продавец, как правило, прежде чем делать предложение доводит его до совершенства и заботится о том, чтобы оно стало оптимальным для клиента. Если, конечно, компания хочет иметь торговую сеть и не работает по принципу «Выжженной земли». А клиент не может заметить эту самую оптимальность. Почему? У него на это просто нет свободного внимания!

Продавцы, пытаясь работать с возражениями этого уровня, часто допускают много ошибок.

*Как работать с возражениями*

---

Я буду давать рекомендации на тему, чего точно не надо делать, когда вы встречаете человека в этом нулевом состоянии внимания.

Чего точно не надо делать по отношению к человеку, у которого есть ноль процентов свободного внимания, так это не надо ему предлагать то, что вы собирались ему предложить, и в прямом, и в переносном смысле.

Если вы приходите к человеку и говорите: «Я предлагаю вам очень хорошие «зеленые игреки»! и вы видите это состояние ума, вы видите человека, который в этот момент смотрит в монитор компьютера или в свои записи, то вот это первое, что вы должны понять: «Не нужно больше предлагать этому человеку эти чертовы «игреки»!

Это не тот момент, не то время и не то состояние ума, в котором человек готов слушать преимущества ваших «игреков», цены на ваши «игреки», название моделей ваших «игреков» или цвета, которые бывают у ваших «игреков». Для того чтобы видеть, слышать или понимать все это, нужно достаточно много внимания. Вот это то, чего нельзя делать.

Я сейчас как раз хочу с вами поговорить об этом, если вы увидели человека, который слишком занят какими-то делами или который находится в нормальном состоянии нормального бизнеса.

Первое, что надо делать, это оставить в покое все свои продукты и их преимущества, в эту минуту они вам не пригодятся.

Я видел много раз, как люди, торопясь и задыхаясь, пытались за одну-две минуты выложить все, что они знают о том, чем торгуют, а на другом конце провода сидел человек, который все это терпел и ждал только одного: когда же этот назойливый человек закончит? Я хочу с ним попрощаться!

Если вы когда-нибудь заходили в магазин бытовой техники, чтобы спрятаться от дождя, вам должно быть знакомо состояние, когда вы бродите вдоль витрин, а навстречу вам идет молодой человек с табличкой на груди и улыбается.

Он подходит к вам и задает какой-нибудь дежурный вопрос, типа: «Вопросы есть?»

Один раз я неожиданно набросился на такого «неваляшку» с ответной улыбкой и быстро так сказал: «Да, есть! Чем отличаются системы привода у этих стиральных машин?»

На что парень сначала отшатнулся в сторону, а потом смутился и произнес: «Я не знаю. Подождите минутку, сейчас позову опытного менеджера».

По этому поводу я как-то прочел: «Я обожаю глаза своих друзей, они гладкие, выпуклые и почти не блестят».

Когда вы видите такие глаза, не стоит изощряться в риторике, не стоит разъяснять все тонкости и особенности вашего предложения, глядя в эти глаза. Смысла в этом нет никакого. Эти глаза не станут гореть ярче, как бы хорошо вы ни описывали достоинства своего продукта. К сожалению, они останутся гладкими, выпуклыми и почти не будут блестеть.

Иногда, когда смотришь на отстраненного от продажи клиента, складывается впечатление, что человек уснул или спрятался в кармане соседа. Хочется крикнуть ему: «Эй, товарищ! Вы живы еще пока? Ау! Есть ли там жизнь, на том конце провода?»

Что происходит с продавцами, у которых не получается преодолеть этот уровень возражений? Происходит следующее. Такой горе-специалист в продажах уходит из торговой компании с уверенностью в том, что в ней он торговал как раз тем товаром, который никого не интересуется.

Дело в том, что чем бы вы ни занимались, это точно никого не интересуется. Что бы вы ни предлагали по определению, это никому не нужно. Достаточно вспомнить себя на месте этих людей. Вы взрослый, цивилизованный человек, все, что вам нужно, у вас есть, то, чего у вас нет, вы точно знаете когда, где и по какой цене вы можете приобрести. Эта идея очень простая и так же думают все остальные в этом городе.

Я не встречал еще таких прохожих или случайных знакомых, которые бы останавливали меня на улице и говорили бы мне: «О, наконец-то я вас встретил! Я знаю, у вас есть то, что мне нужно! Возьмите, пожалуйста, мои деньги, отдайте мне ваши товары! Давайте же, доставайте скорее ваш бланк заказа!»

Если ваши клиенты только это и говорят целый день, тогда отбросьте эту книгу в сторону и бегите их обслуживать.

Если же вы слышали нечто подобное, но всего один раз, тогда снимайте «розовые» очки и займитесь, наконец, изучением предлагаемого материала, он действительно может обеспечить вам безбедную старость.

Загляните-ка лучше в отдел продаж магазина.

Пообщайтесь с теми клиентами, которые уже стоят в очереди за вашими товарами. Пожмите руки тем, от кого зависит, смогут ли ваши клиенты сегодня найти в вашей компании «то, что им нужно».

*Как работать с возражениями*

---

Может быть, у вас просто нет отдела продаж? Тогда срочно отправляйтесь на встречу с потенциальными клиентами. Может быть, вы не знаете где их искать?

Вы знаете, наверное, о том, что есть бизнес, который называется «торговый представитель», это когда человек берет образцы и прайс-лист и отправляется в город «на поиски» клиентов.

Нам с вами сейчас очень важно понять одну ключевую идею этого бизнеса. «Профессиональный торговый представитель» никогда не занимается «поиском» клиентов. Он никогда не играет в лотерею. Он никого не ищет. Он не надеется на авось и не ждет, что в городе еще есть кто-то, кто ничем не занят или кто-то, кто ждет, пока ему принесут что-нибудь «вкусненькое». Профессионал просто выходит в город, видит магазин, причем обычно это первый попавшийся магазин, возможно, даже рядом с его собственным домом. И он тут же начинает принимать решения, он размышляет примерно так: «Вот магазин! В нем мой клиент! Сложность, правда, в том, что клиент об этом пока не догадывается, но это как раз то, что я сейчас пойду и исправлю!»

И вот с таким подходом он начинает переговоры и обязательно добивается первых результатов. Только не думайте, что можно получить заказ во время первого визита или что задача торгового представителя получить во что бы то ни стало хоть какой-нибудь заказ прямо сейчас.

Все остальные неудачники топчут ноги в поисках тех, кому нужны их товары. В результате чего к концу дня они приходят уставшие и заявляют во всеуслышание: «Вы знаете, я сегодня прошел так много магазинов, но, к сожалению, никого так и не заинтересовало мое предложение».

Это не удивительно, скажу я вам.

Больше того, могу вас опечалить — так и есть на самом деле: в этом городе уже никто ничего не покупает. Нормальным людям просто некогда тратить деньги, они их зарабатывают. Это то, на чем они весь день сосредоточены. Сегодня без работы остались только вы.

Я как-то своему помощнику поручил сделать звонки двадцати клиентам. Нужно было пригласить их на одно из мероприятий. К вечеру он принес мне «результаты»: «Первый клиент уехал в командировку; второй — все время на совещании, не удастся застать в своем кабинете; третий клиент сказал, что его это интересует, но не осенью, осенью у них разгар сезона, поэтому им некогда заниматься нашими предложениями; четвертый объяснил, что на данный момент

в кассе компании нет денег, и поэтому предложения, подобные нашему, пока придется игнорировать; пятый клиент просто выслушал все внимательно, сказал спасибо и повесил трубку; шестой...»

Получается так, что у всех этих клиентов есть какие-то очень важные и срочные дела? Целыми днями все они чем-то занимаются?

В данном случае это нормально, ведь только поэтому у них есть деньги, а деньги у них есть, раз их данные размещены в нашей базе данных. Дело в том, что моя фирма не обслуживает алкоголиков, бездомных и наркоманов. Мы работаем для нормальных людей, которые чем-то занимаются и имеют возможность оплачивать наши услуги. Было бы хуже, если бы мы позвонили, и клиент нам сказал, что уже две недели ничем не занимается, смотрит телевизор и все ждет, когда же мы ему позвоним и сделаем хоть какое-нибудь предложение? Такой поворот событий был бы опасен для моей базы данных.

Исходя из наших рассуждений, получается, что работы в этот день не было только у одного человека — у того парня, который пытался дозвониться.

Почему? Потому, что работа продавца — это преодоление уровня возражений, попытка сделать возможной свою карьеру вместе с этим клиентом. Все дело в том, что возражения — это первое базовое состояние клиента, которое нужно преодолеть.

Те люди, которые не смогли это преодолеть, их больше нет с нами.

Вы пробовали когда-нибудь перейти Кутузовский проспект на красный свет?

А почему вы этого не делали?

Потому что, когда вы видите сотни летящих на большой скорости машин, вы видите хорошо отлаженный поток. Много видимой работы. Человеку, человеческой психике несвойственно нарушать установленный порядок. А с чего вы взяли, что вы имеете право вот так вот запросто вторгаться в хорошо отлаженный механизм рынка со своими никому не нужными предложениями? Кто вам сказал, что у людей есть время, деньги и возможности приобретать у вас товары и оплачивать ваши услуги? Какой же «нормальный человек» будет продолжать разговор после того, как ему скажут: «Извините, мне некогда»? Какому же «нормальному человеку» придет в голову идея продолжать заинтересовывать собеседника своим продуктом продажи после того, как ему ответят:



*Как работать с возражениями*

---

«Извините, но меня это не интересует»? В каком же отделе, по вашему, работают люди, которые не только способны выдерживать противостояние собеседника, но и делают это много раз в день?

А у вас есть ответы на эти вопросы?

Если нет, вернитесь к началу книги и начните, наконец, читать ее внимательно!

### **«Запрещающий продажу (25%)»**

Лично мне этот уровень возражений очень нравится, я рисую его только красным цветом. Он такой жесткий, я бы сказал экстремальный. Семьдесят пять процентов сосредоточенного на базовой идее внимания против двадцати пяти, процентов реализованного. Это он, запрещающий продажу человек, а точнее его ум, возражающий на этом уровне, делает частным психологам их клиентов, потому что только на этом уровне дилетант, пытающийся продавать, получает хороший жирный стресс, который надолго отбивает охоту с людьми общаться, не то чтобы предлагать что-нибудь.

Это состояние, когда человек начинает понимать, что вы оказываете на него некоторое давление. Это состояние, когда человек понимает, что если он сейчас не будет сопротивляться, то он не сможет заниматься своими делами.

Этот уровень экстремален еще и потому, что на этом уровне вам могут повредить лицо, в прямом и переносном смысле этого слова.

Знаете, в народе есть такое выражение: не доставай меня!

Так вот, все то, что вам скажут ваши собеседники, когда вам все-таки удастся достать кого-нибудь из них по-настоящему, будет относиться именно к этому уровню возражений.

Запрещающий продажу клиент — это отдельная глава в жизни каждого профессионала. Ими пугают новички своих начальников. Такие клиенты отбивают охоту бороться с конкурентами. Благодаря этому уровню преуспевают в продажах только действительно сильные во всех отношениях натуры.

Есть примеры, когда в торговых представителей бросали пепельницы, ругали последними словами и отводили в ближайший участок милиции. Клиенты проделывали все это будучи зажатыми в угол продавцами и только для того, чтобы избавиться от того давления, кото-

рое те на них оказывали. Запрещающий продажу клиент — это клиент, который, собственно говоря, просто запрещает вам продажу всеми доступными ему средствами, прошу прощение за каламбур. Например, он бросает трубку или просит ему больше не звонить по этому номеру телефона.

Все просто — возражения это очень и очень серьезная штука. Легко ли выжить в большом городе без связей, денег, образования и работы? Примерно также не легко справиться с возражениями без знания того, как они выглядят, и без умения их узнавать, сохраняя при этом хладнокровие и профессиональный расчет.

Научиться выдерживать возражения уровня двадцати пяти процентов означает навсегда попрощаться со страхом перед незнакомыми людьми и с внутренним страхом общения, что в свою очередь гарантирует успех на следующих уровнях возражений.

Почему мы говорим, что нельзя человеку очень долго разрешать ругать ваши товары в состоянии неполного внимания? Потому, что через некоторое время ему придется их покупать. Согласитесь, не очень-то приятно покупать те товары, которые ты только что обложил последними словами!

Возле моего дома есть две булочные. В одной всегда продают горячий хлеб. Во второй тоже бывает, но не всегда. Для того чтобы попасть в первую булочную и почти наверняка купить горячий хлеб, нужно сделать почти километровый крюк по дороге домой. Я, делая крюк, прихожу в эту булочную, где всегда есть горячий хлеб, прошу его, а мне говорят: «У нас сегодня нет горячего хлеба!»

И я начинаю возмущаться в этой булочной. Ругаюсь, говорю: «Что же вы, ребята, так меня подвели? Больше не приду к вам никогда! Я из-за вас вон какой крюк сделал!»

Прихожу в другую булочную, а там вообще трехдневной давности хлеб. Вы думаете, я ругался во второй булочной? Нет! Я просто взял хлеб и молча пошел домой. Я даже не вернулся в первую булочную, чтобы извиниться.

Так вот, имейте в виду эту особенность запрещающего ума. Очень часто человек спустя некоторое время понимает, что предложения, когда-то полученные от продавца, действительно интересны и выгодны ему, но если он успел их тогда оскорбить, а тем более публично, ему теперь стыдно возвращаться обратно к продавцу, чтобы приобрести товар. Он уже накуролесил у вас в отделе. Он слишком дерзко себя вел, а теперь ему придется прийти и оплатить этот товар.

### *Как работать с возражениями*

---

Очень часто он берет не то, что хочет, совершенно в другом месте только потому, что там, где есть то, что он хочет, он уже успел «нахулиганить». Просто когда у тебя всего двадцать пять процентов внимания, ты только и можешь нагрубить или нахулиганить.

Я знаю в Москве одного парня, который роет землю. У него очень тяжелая работа: он копает и копает. А получает пятьдесят долларов за одну неделю копания. Это не шутка. Этот сильный мужчина с грустным лицом просыпается в шесть утра и ложится спать в одиннадцать ночи, и почти все время, пока не спит, он роет землю. За это ему платят что-то около двух сотен долларов, и это за целый месяц такой вот жизни!

Случается так, что мы с вами зарабатываем те же пятьдесят долларов всего за несколько минут удачных переговоров. Потому, что просто умело преодолеваем возражения. Почему наши клиенты дают нам так много денег? Потому, что мы преодолеваем их возражения. Парень с лопатой преодолевает только возражения своей лопаты и траншеи.

Он никогда ни с кем не спорит и не отстаивает свою точку зрения, он как терпеливый слон на индийской плантации. После того как его попытка преодолеть чьи-нибудь возражения провалилась, он просто крепче сжимает лопату своими натренированными руками и продолжает рыть землю с удвоенной скоростью.

Мы с вами, в отличие от этого парня, постоянно ведем с нашими собеседниками ожесточенную и не всегда высокоинтеллектуальную борьбу, преодолевая их возражения.

Нормальный человек никогда не станет этого делать.

Да, я видел смельчаков, которые решались отвлечь кого-нибудь от его дел, но лишь один из десяти осмеливался продолжать действовать в ответ на угрозы и запреты клиента.

Очень тяжелый уровень, уверяю вас.

Есть прекрасный пример с домашними животными. Это очень хорошая иллюстрация, и я с удовольствием вам ее расскажу. Если у вас есть кошечка, все, что вам нужно, это выбрать момент, когда она будет есть. Подкрадитесь сзади и нежно потяните ее за хвост. Только тяните нежно, дергать не нужно, а то будет совсем другая реакция. Первая нормальная реакция нормальной кошечки: она будет есть еще сильнее, так, как будто вы не тянете ее за хвост. Это нормально для нормального ума. Вторая реакция, это та, о которой мы сейчас говорим. В какой-то момент, если вы тянете правильно, кошечка делает

резкий выпад, пытается вас укусить, а потом продолжает есть. Это ее, кошкины, двадцать пять процентов реализованного внимания проявляют себя таким образом.

В тот момент, когда внимания будет больше, человек будет вести себя по-другому. А пока внимания ровно столько, чтобы запрещать продавать. Это может выглядеть интеллектуальнее. К слову сказать, это не всегда и выглядит-то по-хулигански. Иногда, запрещающий продажу человек — это человек, который избирает особую тактику.

Знаете, бывает открытая война, а бывает длительная, изнуряющая партизанская война. Она может выглядеть так, например:

«Девушка, какой, вы говорите, у вас каталог? Восемьдесят пять страниц? Он-то нам как раз и нужен. Сбросьте нам его быстренько по факсу».

Наивная девушка в предвкушении легкой добычи отвечает: «Да, да, конечно! Сию минуту!»

На пятой попытке отослать шестнадцатую страницу она вдруг понимает, что это какая-то ненужная, дико изнуряющая работа, что все это как-то неправильно выглядит.

У нас был такой случай: новичок звонит в компанию, а там говорят: «Как интересно. Пришлите нам эту информацию по факсу».

Он высылает, а на том конце провода говорят: «Вы знаете, что-то не прошел ваш факс. Давайте-ка еще разочек!» Потом еще разочек и еще разочек. У них там обед, и они смеются над ним. У них там, на другом конце провода, даже нет факса как такового. Просто компьютер стоит и все. Они между собой прикалываются над этим беднягой, говорят друг другу: «Интересно, а когда ему надоест высылать? Уже девятая попытка, вот, теперь десятая попытка. Спорим, что больше чем на пятнадцать попыток у него! терпения не хватит!»

Потом этот юный «факсогон» говорит руководителю отдела: «Что мне делать, когда у меня просят прислать факс?»

Руководитель отвечает: «Так вышли им факс, раз просят».

А он с недоумением: «Дело в том, что я уже пробовал выслать. Я десять попыток сделал, а они его все никак не могут получить».

Этим примером я хотел показать вам еще одну идею этого уровня. Не всегда запрещающий продажу — это человек, который открыто и ярко говорит: «Да пошел ты к ... со своими «играками!»

Иногда на этом уровне он очень ласково и обнадеживающе произносит: «Я рад вас видеть! Как нам вас не хватало на прошлой неделе. Пойдемте, вы повеселите нас немного».

### *Как работать с возражениями*

---

К несчастью для неудачников и к счастью для профессионалов, внимание человека действительно может вырваться из замкнутого круга ежедневных дел. Человек не всегда заблокирован, заиклен своим вниманием, он не навсегда в этом круге, он может реализовать часть своего внимания.

Огромное достижение эволюции в том, что человек не управляет вниманием на все сто. Если бы ваше внимание подчинялось вам полностью, то с вами бы регулярно происходили различные катастрофы и неприятности, например, такие.

У каждого в жизни бывают случаи, когда, читая книгу, вы проезжаете свою остановку в метро. Счастье в том, что ваше внимание не подчиняется вам полностью. Если бы ваше внимание подчинялось вам полностью, то вы так и остались бы в метро пока не дочитали свою книгу до конца. Но так как ваше внимание не зависит от вас, то уже на второй, ну, в крайнем случае, на третьей остановке, оно влезает вам на плечи и начинает стучать по макушке: «Эй! Тук! Тук! Тук! Мы далеко уже уехали с тобой? Прекрати читать! Ты проехал свою остановку! Выгляни в окно! Ау! Я к тебе обращаюсь!»

Идея состоит именно в этом: когда человек попадает под давление другого человека, возможно, он и смог бы полностью его игнорировать, и обычно он делает такие попытки, но, к счастью, внимание — это ужасно подвижная штука, оно никому не принадлежит. Именно внимание, реализуясь, умеет проникать в самое ядро, в самую суть опасных и невиданных доселе объектов или ситуаций.

Запрещающий продажу, это еще и человек, который просто прицеливается к тому, стоит ли с вами разговаривать. Шутки, колкости или четкие вопросы, направленные на проверку вашей состоятельности. Очень часто на этом уровне возражений клиент спрашивает, например: «Скажите, а с какими компаниями вы уже работали?»

Что хочет выяснить он этим вопросом? Он хочет проверить, достойны ли вы общаться с ним.

Говорят: «А вы уверены, что наши проблемы вам по зубам?»

Что хотят понять? Они хотят удостовериться, можно ли расслабляться в вашем присутствии.

Человек говорит: «Я еще со школы не люблю, когда меня начинают учить чему-то».

Что он хочет показать вам? Он хочет показать вам, что он достаточно крепкий орешек. Он показывает вам, что даже школьные

учителя не смогли преодолеть его возражений. Теперь его интересует, сможете ли вы вытерпеть такую нагрузку и выстоять в этой ситуации?

Клиент говорит: «Вы знаете, мне не внушает доверие ваш возраст».

Зачем он вам это говорит? Для того чтобы проверить ваше самообладание на прочность.

Запрещающий продажу — это еще и уровень возражений, на котором проверяются возможности соединения двух умов между собой. Когда два компьютерных модема или два факса связываются между собой, они вначале обмениваются специальными письмами. В этом письме, в частности, содержится информация о том, кого и как зовут, у кого какие возможности, кто какие проблемы на своей телефонной линии заметил. После того как эти умные устройства ознакомились с полученной информацией, они решают, какая скорость общения будет для них двоих приемлема. В идеале любые два устройства так же, в общем-то, как и любые два ума, могли бы договориться и сотрудничать. Но вот некоторые современные Интернет-провайдеры, например, устанавливают у себя в модеме определенные скоростные ограничения: если звонит абонент, у которого слабый модем, головной модем сразу понимает, что не надо вообще с ним разговаривать. Вы купили карточку и пробуете дозвониться, а модем провайдера вам говорит: «Извини, друг. Ты нам не подходишь! У тебя плохая скорость общения. Слишком медленно ты обрабатываешь. До свидания!»

Было ли так, что в вашем присутствии подшучивали над кем-то из ваших друзей? Просто издевались над человеком словесно, причем открыто и не стесняясь? Это замечали все окружающие, кроме него самого. Вам было его немного жаль? Помните, да? Над ним издеваются, все это понимают, а он и в ус не дует? Что происходит? Почему он не может этого понять? Потому, что его «модем» движется слишком медленно, он просто не успевает реагировать. Запрещающий продажу человек просто проверяет вас на прочность для того, чтобы не оказаться в ситуации человека, который доверился неспециалисту, который серьезно слушает несерьезного человека.

Вы расплакались из-за того, что вас выставили за дверь? Молодцы, они все делали правильно!

Вы разозлились на клиента из-за того, что он не получил ваш факс уже в пятнадцатый раз? Он просто умница, знает, что делать с такими, как вы!

*Как работать с возражениями*

---

Они теряют вашу визитную карточку в пятый раз, и вы на это обиделись? Отлично, они просто профессионалы в том, чтобы отшивать таких неудачников, как вы!

Иногда так бывает, вы уходите, а он говорит вам вслед, подмигивая своему заместителю: «Странный человек». И опускает вашу визитную карточку в мусорное ведро. Вы не можете это вынести? Вы не умеете с этим работать? Вы этого не заметили? Я вам завидую, вам попался настоящий мастер в том, чтобы запрещать продажу! Он сделал с вами то, что должен делать каждый уважающий себя бизнесмен, иначе какой из него бизнесмен. Ваш потенциальный клиент не умеет возражать? Он никому и никогда не возражает? Зачем он вам нужен? У него и денег-то своих нет, скорее всего.

Вы, наверное, хотя бы раз брали работу на дом. И вот представьте себе: вам нужно напечатать пару важных писем. Подготовили компьютер, сварили чашечку кофе, прикрыли дверь в комнату и начали...

Через двадцать минут сосредоточенной работы голос вашей супруги из кухни напомнил вам о том, что вы все-таки дома: «Дорогой, иди обедать!»

Как вам уже известно, первые два крика вы не слышали вовсе. И только третий вызвал некоторое оживление в вашем сознании. Потом эти крики начинают вызывать напряжение в вашем уме. Распахивается дверь, на пороге появляется ваша жена с полотенцем на руке и с определенной интонацией в голосе говорит: «Сколько я буду орать? Ты будешь сегодня есть или не будешь?»

Если лед тронулся и в вашем уме все прошло хорошо, тогда ваше дальнейшее поведение, скорее всего, будет следующим: вы медленно откладываете все свои документы в сторону. Встаете и объясняете громко и с расстановкой, почему вас не надо трогать хотя бы полчаса. Что вы делаете потом? Вы идете обедать? Нет! Вы возвращаетесь к вашей работе.

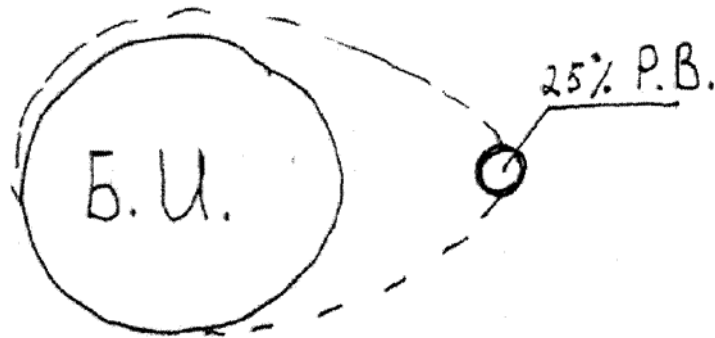
Для того чтобы вести себя таким вот образом, необходимо ровно двадцать пять процентов реализованного внимания.

Обратите внимание, что потом вы не сможете спокойно печатать, потому что рядом с идеей «я должен допечатать этот договор во что бы то ни стало», теперь летает идея: «елки-палки, дадут мне в этом доме нормально работать или нет?» (смотри рисунок).

Это то самое внимание, которое было реализовано. Потом, когда внимания будет больше, вы начнете думать: «А все-таки, если разо-

*Как работать с возражениями*

браться, я зря ругаюсь и злюсь. Жена-то, в общем-то, права, она же все-таки обо мне беспокоится. Да и обед есть лучше вовремя, пока он не остыл. Это я дурак, надо было все делать на работе. А интересно, что у нас на обед?»



Но все эти мысли появятся только после того, как реализованного внимания будет больше. Почему же именно так происходит в человеческом уме? Я хотел бы, чтобы вы пофантазировали и представили состояние такого ума, в этом нам поможет детская игра с мыльными пузырями. Вспомните, летит такой большой красивый мыльный пузырь, он сначала колыхнется и никого не трогает, он как бы находится сам в себе, цельный такой, самодостаточный. Внутри у него есть воздух и снаружи тоже воздух, а стенки его переливаются всеми цветами радуги, и в целом он очень неплохо существует сам по себе. Помните ситуацию, когда вы подталкиваете мыльный пузырь пальцем. Вы сначала воздействуете на него, и он остается отстраненным, немножко вибрирует, уходит в сторону. Он делает вид, что вы и не толкаете его вовсе. И в этой игре обязательно наступает такой момент, когда у вас, наконец, получается. Момент, когда вы этот мыльный пузырь толкаете слишком сильно. В случае с мыльным пузырем — он просто лопается, но в случае с продажами — результаты будут более жизнеутверждающими.

Человек, работающий над чем-то, в результате вашего влияния на него, на этом уровне возражений начинает думать: «Почему меня опять мучают этим вопросом? У нас же, вроде, специалисты этим занимаются? Я же, вроде как, поручал Петрову во всем этом разобраться? Почему мне опять звонят и надоедают этими «зелеными» и «красными»?»



*Как работать с возражениями*

---

И снова наступает утро, и вы снова ему звоните и говорите: «Здравствуйте, а это опять я. Если помните, я по поводу «зеленых!»

И если он созрел? Если он переместился на рассматриваемый нами уровень запрещающего продажу, то вместо привычного вам «извините, мне некогда. Перезвоните завтра. Вы знаете, нас это не интересует. У нас уже есть специалисты, которые этим занимаются», вы получаете что-то, типа: «что же вы, дорогой мой, достаете меня так сильно? Я же, черт возьми, очень занят! У меня же куча дел, вашу мать! Я же просил не звонить мне с утра? У вас, в конце концов, совесть есть или нет? Но почему же вы опять так не вовремя? Я вас уже узнаю, потому что когда начинаю с вами разговаривать, у меня внутри растет напряжение. Я начинаю думать, что вы меня достали уже!»

И рано или поздно этот эффект обязательно проявится, и вы сможете его наблюдать. От этого цельного шара под названием «Я занят своими делами!» отщепляется двадцать пять процентов внимания, которое называется реализованным.

Весь фокус состоит в том, что это внимание уже не может вернуться обратно в этот шар, не может присоединиться к базовой идее и теперь существует автономно.

Работая с запрещающим продажу, вы должны учитывать особенности этого уровня и должны помнить о том, что ваш клиент ведет себя так не потому, что он плохой. Он ведет себя таким образом даже не потому, что вы плохой. Это никак не связано с вашей квалификацией, с вашей компетентностью, с тем, как вы одеты. Тем более, это не связано с предложениями, которые вы ему собирались сделать. Это связано только с тем, что реализованного внимания пока еще слишком мало.

Если вы, уважаемый читатель, руководите продажами или решили стать действительно профессионалом в продажах, запомните это железное правило: «Клиент не может отказаться от продажи. Он не может запретить вашу продажу. Он может лишь попытаться запретить продажу в тот момент, когда в его незрелом уме появится двадцать пять процентов реализованного внимания».

Самая главная ошибка, которую делают продавцы-неудачники, они просто боятся таких вот клиентов. Они планируют свои продажи так, чтобы больше никогда не встречаться с теми, кто им возражал на двадцать пять процентов. Просто когда клиент говорит такому парню: «Иди отсюда! Чтобы я тебя больше не видел!» — парень уходит и старается больше не попадаться этому клиенту на глаза. Почему этот

продавец ведет себя таким образом? Да потому, что возражения — это настоящая реальная штука. Это что-то, что происходит в реальной жизни, и это то, за преодоление чего наши клиенты дают нам настоящие рубли и доллары, на которые мы с вами можем приобретать игрушки нашим детям, норковые шубы нашим женам, уютные дома всем остальным нашим родственникам. Улавливаете мысль? Правда иногда, когда мы говорим о возражениях, мы забываем о том, что это очень серьезная вещь, иногда болезненно серьезная.

Когда люди говорят вам прямо в глаза о том, что вы вообще ничего не умеете делать, и что говорите вы не правильно и не вовремя, и не с тем человеком, с кем должны говорить, в этой ситуации такой поток грязи в вашу сторону ощущается всем сердцем. Я видел людей, у которых были истерики после того, как они впервые в жизни почувствовали, что такое возражение по-настоящему. Когда они испытали на себе реальные клиентские двадцать пять процентов, они начинали понимать, как это не просто вести переговоры и почему за то, чтобы этому научиться, люди готовы немалые деньги платить.

Если человек не научился преодолевать запрещающего продавца, то он уходит из продаж обозленным.

Слышали, как продавца называли торгашом? Вы слышали, когда-нибудь о том, что продажа — это когда целый день ругаешься с клиентом. Продавать означает иметь мистические способности и железные нервы? Это все придумали как раз те, кто так и не научился работать с клиентом, запрещающим продажу.

## **«Заставляющий купить (50%)»**

Заставляющий купить — это, в первую очередь, клиент, предлагающий свою версию происходящего. По его замыслу она должна объяснить продавцу: «У меня есть идея «А». Идея «А» у меня есть по определенным причинам. Моя идея «А» по определенным параметрам лучше, чем та идея, которую предлагаешь мне ты».

Это напрямую связано с обстоятельствами нашей с вами жизни. Можно сказать, что взаимоотношения между людьми построены где-то на грани пятидесяти процентов внимания. Дело в том, что каждый человек делает что-то и считает это важным. И каждый человек скло-

*Как работать с возражениями*

---

нен думать, что то, чем он занят, это явно лучше того, чем заняты другие.

В народе говорят: «Говорить—не мешки ворочать».

И вы, наверное, сталкивались с тем, что те, кто ворочают мешки, думают, что они единственные, кто по-настоящему занят делом.

Состояние заставляющего купить, это когда человек берется доказать что то, чем он занимается, или то, что он думает по поводу того, что вы предлагаете, гораздо интереснее, важнее и серьезнее того, что предлагаете непосредственно вы. Когда у человека появляется пятьдесят процентов реализованного внимания, он вдруг начинает замечать, что ему что-то предлагают. Например, вы ему предлагаете приобрести «красные». Сначала он занимался своими делами и подумал: «Надо же, какой-то парень так долго о чем-то говорит, наверное, он что-то предлагает?»

Через какое-то время реализованного внимания стало больше, и он подумал так: «Если этот парень не заткнется через две минуты, то мне придется вмешаться».

И вот он вмешался. Где-то на этом уровне возражений наступает такой момент, когда реализованного внимания появляется пятьдесят процентов, поэтому он говорит: «А, так ты «красные» предлагаешь? А я-то думал! Ха-ха-ха! Так бы сразу и сказал. Ты знаешь, у нас здесь пользуются спросом только «зеленые». Вообще мы изначально всегда старались использовать только «зеленые». Знаешь, мы всегда покупаем только «зеленые» и никакие другие! Понимаешь? Только «зеленые». Вот если бы у тебя были «зеленые», был бы другой разговор».

Человек с удовольствием рассказывает все, что у него есть по поводу того, о чем идет речь. Когда речь идет о каком-нибудь обучении, например, человек говорит: «Обучение? С обучением у нас все в порядке. Я «Плешку» заканчивал, а жена моя МГУ».

Он просто говорит вам то, что у него есть на заданную вами тему. Просто та идея, которую вы продвигаете в его ум, постепенно вытесняет ту, которая у него была до этого. Поэтому он обязательно говорит всякие такие штуки, которые с ним происходили раньше и которые напрямую связаны с вашим предложением.

Когда мы говорим человеку о чем-то, наступает момент, когда он только начинает понимать, о чем идет речь. Наш собеседник начинает улавливать суть беседы. В этот период переговоров обязательно наступает и такой момент, когда клиент решает, что его мнение сейчас будет важным, и он начинает высказываться по этому поводу. Для

того чтобы получить в уме ответ на такой вот вопрос: а что я вообще знаю об этом? — необходимо иметь ум, на пятьдесят процентов заполненный реализованным вниманием. Будет меньше внимания — не будет воспоминаний. Будет больше внимания — будет нечто другое, а пока он просто запускает у себя в голове такую своеобразную программу: «А ну-ка, сделай мне подборку материалов по поводу тех «красных», которые мне только что предложили». Буквально через мгновение он получает требуемую информацию: «красные» бывают дешевле. «Красные» бывают дороже. Они еще бывают пластиковые, а бывают деревянные. О, так я же, оказывается, специалист по «красным»!

Что же вы думаете, он и впрямь специалист по «красным»?

Вы глубоко ошибаетесь, он просто выкладывает вам на стол переговоров все, что он думает или мог бы когда-либо думать по поводу ваших предложений.

Это иногда может звучать примерно так: «Когда-то в детстве мы с папой ходили в зоопарк. Я видел там слона, так вот мамонт — это слон, только с волосами и большими белыми клыками».

Это не значит, что у вашего собеседника действительно есть какое-то профессиональное мнение. Просто он когда-то где-то что-то слышал или видел что-то похожее на то, что вы предлагаете, и теперь просто проговаривает то, что есть в его памяти по этому вопросу.

В бизнесе это выглядит совершенно линейно. Вы приходите, предлагаете «красные» по 115 рублей за штуку. Клиент осматривает их и говорит: «красные», они же продаются на оптовом рынке, и, по моему, там они стоят на три рубля дешевле». Суть этого возражения состоит не в том, что он пытается вас в чем-то переубедить, разочаровать. Его идея здесь состоит в том, что он просто рассказывает вам все, что у него есть по поводу «красных». Для того чтобы так организовать ход мыслей, уму требуется иметь в наличии пятьдесят процентов реализованного внимания.

Я вспоминаю Колю из Новокузнецка, это классика бизнеса по-русски и ее надо преподавать иностранцам. Что делает Коля из Новокузнецка? Он получает прайс-лист из Москвы и исправляет в нем цены. Просто берет и ставит те, которые нужны ему, вместо тех, которые в нем были. Потом он приезжает с этим слегка отредактированным прайсом в Москву на своем «КамАЗе», приходит в эту фирму и говорит: «Вот ваш прайс, я его по факсу получил! Я, между прочим, специально приехал. Хочу вот это, это и то».

*Как работать с возражениями*

---

Они смотрят на этот прайс-лист. «Прайс-лист наш,— говорят они, — но цены-то в нем чужие!» Немного посоветовавшись, они бегут к директору: «Приехал Николай Петрович из Новокузнецка. Вроде бы, надо ему товар отпускать».

Директор возмущается, кричит: «Ну так отпускайте же! Прайс-лист наш. товары наши, в чем же заминка не могу понять?»

Продавцы смущаются: «Да все там, вроде бы, наше. Только вот цены почему-то не наши».

Все дело в том, что наш Коля профессионал в этом вопросе, поэтому он никогда не ставит цены, которые нереальны для продавцов или те, о которых они стали бы долго спорить. Он всегда ставит такие цены, которые «где-то здесь», «где-то рядом», о которых «есть смысл поговорить», которые «заставляют задуматься». Он знает свое дело, недаром же он лучший в регионе продавец, он никогда не стрелял из пушки по воробьям. Он всегда попадает точно в яблочко. Коля прекрасно видит слабое место продавцов этой компании, и он обязательно этим воспользуется в своих целях. Он продаст вам навстречу только то, на что вы обязательно попадетесь.

Пятьдесят процентов реализованного внимания заставляющий купить этот уровень мог бы носить еще название уровня условий. На этом уровне возражений клиент выдвигает вам условия. Клиент ни в коем случае не хочет понимать вашу ситуацию, он уверен, что вы должны действовать исходя только из той ситуации, которая сложилась у него. Например, его на этом уровне не интересует, какая пробка стоит каждый день на пути к его магазину, он просто говорит: «Раз вы не можете мне доставить к завтрашнему дню, значит я найду тех, кто сможет!»

Вы должны это чувствовать. Во время переговоров это момент, когда он вам говорит: да, мне интересны ваши предложения и мне нравится с вами работать, но мне нужны «зеленые».

К слову сказать, Коля еще ни разу не уезжал без покупок. Потому что директор пока не понимает, откуда взялись «неправильные цены» в его прайс-листе, но он прекрасно понимает, что прайс-лист его. Кроме того, Коля ведь покупатель реальный, наличные деньги привез. Короче, надо что-то делать. При всем при этом Коля всегда очень натурально возмущается: «Братцы, ну как же это. Я же четыре дня на «КамАЗе» к вам ехал! Я не могу обратно с пустыми руками. А к тому же у меня денег-то всего только на то, что в этом вашем прайс-листе написано».

После недолгих раздумий ему отгружают то, что он просит по тем ценам, которые он сам «назначил».

Почему?

Потому что не умеешь торговаться — будешь торговать. Если сотрудники вашей компании не смогут продавать ваши товары, то вам их придется научиться подвозить, причем в больших количествах тем, кто сможет их продавать. Мы как-то говорили, во что превращается гастронорм, когда перестает торговать продуктами. Так вот, торговая компания, когда ее продавцы перестают продавать, превращается в транспортную.

Я хочу сказать, что те продавцы, которые всерьез воспринимают подобные идеи со стороны покупателя, просто попадают на уловки заставляющего купить ума. Таким образом, они не только не делают свой бизнес, но еще и вызывают конфликты внутри компании. Именно эти «продавцы» начинают стонать на совещаниях: «Наш товар неправильно упакован и поэтому мои клиенты не хотят его брать! Научитесь сначала закупки делать правильно, а потом заставляйте меня «зеленые» продавать, в то время когда все клиенты только «синими» и интересуются!»

На этом уровне возражений человек начинает атаковать вас интеллектуально, и теперь только наглости или исполнительности будет явно недостаточно. Хорошо бы научиться владеть информацией и ситуацией. Очень часто бывает, что клиент сажает вас за стол переговоров и говорит: «Хорошо, садись, поговорим».

Он задает вам пару вопросов, и вы понимаете, что зря сели за этот стол. Вы начинаете понимать, что то, что «он хочет иметь», гораздо круче того, что вы готовы предложить.

Я хочу этими примерами показать вам, что не всегда, а точнее, чаще, контраргументы клиента на этом уровне возражений являются либо вымышленными, либо необоснованно важными. Все его «аргументы» и все его «факты», как правило, это всего лишь тирады, рожденные уровнем возражений, всего лишь встречный выпад, о котором клиент больше никогда не вспомнит.

Но пока он достаточно заинтересованно и серьезно «сверлит» вас глазами: «Что вы там сегодня принесли? «Игреки» по два доллара за штуку? Так их же за углом по полтора без всякой очереди продают?»

Можете провести эксперимент. Дайте эту книгу «на оценку» своему Другу, жене или заместителю. Может быть, вы будете удивлены,

### *Как работать с возражениями*

---

но этот человек обязательно составит о ней свое «компетентное» мнение, просто пошелестев страницами несколько минут.

Делайте это несколько раз до тех пор, пока не научитесь получать пятьдесят процентов внимания с первого раза. Дело в том, что без подготовки вы можете встретить и предыдущие уровни. Супруга, например, вместо того, чтобы сразу начать сравнивать книгу с другими или выдавать свою версию по поводу написанного, сначала может сказать что-то типа: «Мне некогда. Что ты ко мне пристал со своим чтивом, не видишь что ли, я котлеты жарю».

Помните!

Ваша задача добиться именно того уровня возражений, о котором сейчас идет речь.

Главная идея человека, возражающего на этом уровне, доказать вам интеллектуально, показать вам всеми доступными цивилизации способами, что то, что вы предлагаете, отличается от того, что у него есть, причем не в лучшую сторону. Человек также демонстрирует вам, что то, что у него есть, интереснее, перспективнее и более приемлемо для него самого, чем то, что предлагаете ему вы. Я видел много раз людей, которые настолько увлеклись процессом выбора и сравнения, что в результате просто уже не могли выбрать что-то конкретное.

Я обычно отмечаю этот уровень зеленым цветом, потому что Я это как раз тот уровень, на котором человек садится за «стол переговоров». Знаете, есть такой термин в бизнесе — стол переговоров. Это место, где люди могут обмениваться идеями. Место, где они могут присмотреться друг к другу, обсудить насущные проблемы и перспективы сотрудничества. Если брать в целом, то многим компаниям офис необходим всего лишь как место, где есть стол переговоров. Это не всегда так примитивно, как я сейчас это представил. Не исключено, что специфика вашего бизнеса трансформирует этот самый стол в огромный демонстрационный зал с образцами.

Если вы когда-нибудь были на хорошей выставке производителей, то вы как раз видели людей, которые находились за столом переговоров в том смысле, о котором мы сейчас говорим, и вы могли слышать что-то типа: «Я пришел к вам поговорить о «зеленых». Вы у меня будете пятая компания, в которой меня убеждают, что «синие» лучше. Я хотел бы теперь выслушать еще и ваши аргументы в пользу «синих». Начинайте. У меня куча времени, потому что за стол переговоров все равно плачу не я. Я выслушал вас. Ваше мнение мне ин-

интересно, но потом я пойду еще с кем-нибудь поговорю на эту тему. Я вижу очень много столов переговоров и с удовольствием еще выбираю...»

Возможно также, что ваш стол переговоров — это серьезный информационный портал в Интернете или шоу на телевидении. Я знал также бизнес, в котором стол переговоров выглядел всего лишь как небольшой чайный столик в углу тихого привокзального кафе. Обратите внимание только на один немаловажный факт: иногда львиная доля дохода компании уходит на то, чтобы содержать этот самый стол переговоров. Вообще усадить человека за стол переговоров, это уже означает проделать большую работу. Очень тяжело и не легко морально и физически преодолеть первые два уровня возражений, но еще тяжелее усадить клиента за стол переговоров. Имейте в виду, что стол переговоров в нашем случае, это необязательно роскошный офис, огромный демонстрационный зал или красивый дубовый стол за пять тысяч долларов США. Стол переговоров в этом тексте — это определенное состояние ума, при котором человек способен видеть две мысли одновременно. Такое положение вещей требует пятьдесят процентов реализованного внимания. Состояние ума, при котором человек уже не противостоит идеям, он их сравнивает между собой. Состояние ума, при котором, он уже наполовину не сосредоточен на своих текущих делах. Состояние ума, при котором он готов анализировать, дискутировать и рассуждать, доказывая свою правоту.

На этом уровне возражений вы действительно можете расслабить свой ум и блеснуть остроумием, красноречием и логикой. Ваш клиент теперь не будет против, если вы будете говорить, доказывать и объяснять. На этом уровне возражений внимания уже более чем достаточно, чтобы осознать некоторые простые вещи.

Небольшой житейский пример. Вы обучаете ребенка игре в шахматы. Вы показываете ему фигуры и объясняете, как они ходят по шахматному полю. Ребенок, выслушав вас с неподдельным интересом, берет «слона» и засовывает его себе в ухо.

Что же случилось? Почему ваши труды не принесли плодов?

Просто у этого ребенка внимания слишком мало, чтобы сидеть за столом переговоров. Для того чтобы представить себе шахматную доску полем битвы, а пешку — солдатом, готовым к сражению, нужно чуть больше внимания, чем для того, чтобы суметь засунуть деревянную фигурку себе в ухо. Ребенок умеет играть в шахматы, он умеет бросаться ими, засовывать шахматы в уши себе или своему коту,



*Как работать с возражениями*

---

но он не понимает, что обычно с ними делают взрослые? Почему взрослые дяди и тети часами молча сидят вокруг этих неподвижных деревяшек и о чем-то размышляют? Чтобы это понять, нужно больше внимания, нужно быть более интеллектуальным.

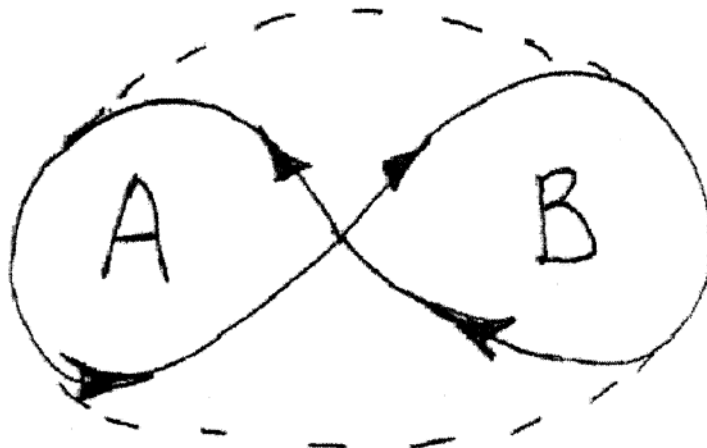
Если помните, то вначале мы говорили о том, что в уме была своеобразная замкнутая схема, и сам человек находился внутри этой схемы. Он делал свою работу и не думал о том, что бывает что-то еще, кроме того, чем он занимался. Теперь же мы имеем человека, который реально может видеть две идеи одновременно. И ту идею, которая у него есть, и ту, которую ему предлагают. Такой клиент называется «заставляющий купить». Что же он заставляет нас купить? Да просто все то, что есть у него в уме по поводу предложенного вами. Бывают случаи, что человек является полным дилетантом в том, чтобы выбирать что-либо из предложенного вами, но так как ум его все равно проходит эту стадию перенастройки, он начинает выдавать произвольные воспоминание на заданную тему. Иногда это звучит даже забавно. Например, на вопрос: чем, по его мнению, «зеленые» отличаются от «синих» на уровне пятидесяти процентов реализованного внимания — человек ответил: «В свое время я как-то учился в художественной школе и изучал там принципы смешения цветовых палитр, к сожалению, я не помню, что конкретно нам там объясняли, но я думаю, что это все-таки имеет какое-то отношение к нашему вопросу».

Что такое отстраненный человек?

Это человек, который стремится принять решение сразу, сейчас: «Хотя я ничего и не понял, но мы с вами больше не будем встречаться. До свидания!»

Дальше на уровне двадцати пяти процентов человек говорит: «Я вас помню! Я помню, что не хотел с вами встречаться. Мне все равно, что вы предлагаете!»

И теперь на уровне пятидесяти процентов человек говорит: «То, что вы предлагаете, мне известно. Больше того, я даже знаю, из чего оно состоит, как оно устроено, потому что я изучал это в институте».



Почему так выглядят его возражения? Потому что человек теперь находится на двух идеях одновременно. Он теперь имеет возможность видеть полноценно, а главное — одновременно и базовую идею, и предлагаемую вами.

Он хочет сравнить эти две идеи между собой, он хочет понять разницу между ними. Клиенты на этом уровне спрашивают продавцов: «А чем отличается то, что вы предлагаете, от того, что у меня есть? Я всю жизнь был уверен, что «игреки» должны быть красными. С чего вы вообще взяли, что они синие?»

Для того чтобы сравнивать два предмета, уму необходимо взять все свое внимание, которое было сконцентрировано на одном предмете, разделить это внимание на две равные части, а затем разместить эти части одновременно на двух рассматриваемых предметах (смотри рисунок).

Для того чтобы прочувствовать такое состояние в своем уме, вы можете попробовать поэкспериментировать с этим механизмом самостоятельно. Для этого можно воспользоваться любым детским журналом, там, в разделе настольных игр, напечатаны две на первый взгляд одинаковые картинки, вам предлагается найти как можно больше отличий между ними.

Если продавец не научился преодолевать этот уровень возражений, у него складывается впечатление, что он торгует не тем товаром, которым должен был бы торговать. Он не уходит из торгового бизнеса, он просто кочует из одной компании в другую. Я знаю фирмы, которые теряли своих продавцов как раз по этой причине. Не-

### *Как работать с возражениями*

---

удачники переходили в другую компанию в поисках хороших товаров для своих клиентов. Сначала они шли туда, где были зеленые вместо синих. Потом туда, где были синие вместо зеленых. Потом они искали красные. Потом круглые вместо квадратных. Спустя какое-то время пытались отыскать на три рубля дешевле. Ближе к зиме где-то еще им сулили рекламную поддержку, а ближе к лету — доставку за пределы МКАД. Они кочевали. кочевали и кочевали. К слову сказать, многие из них до сих пор кочуют.

По правде говоря, на практике очень непросто сохранить уверенность и спокойствие, если тебе в течение дня человек десять говорят о том, что ты предлагаешь, другие предлагают ровно на три рубля дешевле. Очень может быть, что к вечеру ты в это поверишь, а уже утром следующего дня поедешь к своим конкурентам проверять, на самом ли деле это так. Или, что хуже, начнешь требовать от начальства снижения цен, предоставления скидок, отсрочек, доставок, бесплатной рекламы, да мало ли что еще взбредит в голову твоему клиенту на этом уровне возражений.

У меня есть один хороший пример на эту тему.

Один раз ко мне за помощью обратился парень. Это был, очевидно, талантливый молодой человек. Поведал он мне тогда на нашей первой встрече вот такую историю, я вам ее постараюсь вкратце пересказать. Торговым бизнесом он занялся давно, еще до кризиса, и продавал он «иксы», разумеется, оптом. Этих ребят в наши времена кличут «Иксчники». Я, кстати, был приятно удивлен тем, что, наконец, буквально за последние года три сформировались и на нашем кадровом рынке настоящие кланы матерых, достаточно профессионально действующих «Молочников». «Пивников». «Сырников», «Водочников», «Книжников», «Страшилок (страховые агенты)» и других не менее шустрых ребят.

Так вот наш Иксчник совершил не допустимое по меркам торгового бизнеса преступление. Он пошел на поводу у своих постоянных клиентов и в угоду выдвинутым с их стороны условиям перешел в компанию, где был товар с синими этикетками. С этого момента в его «торговый ген» закрался вирус под названием «наивный чукотский юноша». Уже через восемь месяцев ему пришлось покинуть и эту компанию и перейти в другую. Потому что я той, другой, был такой желанный «икс», но не как везде, а в пластиковых поддонах. Дальше хуже: за последующий год наш герой сменил еще две компании в поисках «лучших иксов». Проблема в том, что, приходя в новую компа-

нию, продавцу всегда приходится начинать практически с нуля, а это очень обидно, когда те, кто начинал с тобой в первой компании, уже катаются на новеньком БМВ, а ты все еще бегаешь курьером в своей пятой по счету компании.

В результате бедняга ценой собственных неудач догадался, что где-то в чем-то он проигрывает. Причем он в какой-то момент осознал, наконец, что используют его собственные клиенты. Я надеюсь, что вы уже теперь понимаете, преодоление какого уровня возражений ему пришлось изучить досконально для того, чтобы та компания, в которой он теперь стал коммерческим директором, была последней в его карьере.

Вы как профессионал, наверное, уже знаете о том, что клиент — товарищ особый. Он вас встречает и говорит: «Здравствуй, дорогой! Как дела? Что принес?»

Улыбаясь, вы отвечаете: «Да вот, «синие» принес».

Он, слегка прищурившись: «Да? А в этом-то как раз и проблема! Были бы у тебя «зеленые», был бы другой разговор. Готовься к зиме, закупай «зеленые», будем сотрудничать».

Потом, когда у вас появляются «зеленые», вы приходите к нему и счастливый с порога говорите: «Принимай «зеленые»!»

А он так заговорчески улыбается и говорит вам в ответ:

«С «зелеными» теперь нет проблем! А «синие» у тебя есть?»

Очень часто продавец не различает тот момент, когда человек уже не возмущается так, как он это делал на уровне двадцати пяти процентов, а начинает вести уже более серьезный, более продуманный разговор.

Продавец часто осторожничает и не пытается работать на этом уровне, потому что его застают врасплох этим двадцатипроцентным выпадом. Он не пытается работать, опасаясь, что еще не закончилась «агрессия». «Запрещающий продажу» и «заставляющий купить» — это очень разные состояния ума. Если ваш клиент сел за стол переговоров, вы должны знать теперь о том, что то состояние, когда он ругается и топает ногами, можно забыть.

Самое приятное, что нужно учесть на этом уровне, это то чувство уверенности и покоя, которое этот уровень дарит профессионалу в продажах. Клиента больше не нужно бояться. Теперь вы смело можете поворачиваться к нему спиной и убрать настороженный взгляд с той тяжелой медной пепельницы, которая притаилась в дальнем углу его рабочего стола. Как говорил незабвенный Остап Бендер: «Шура, в

### *Как работать с возражениями*

---

переговорах всегда наступает такой момент, после которого вам уже не дадут в глаза». В нашем случае рассматриваемый уровень — это как раз тот долгожданный момент.

На этом уровне вступают в действие более интеллектуальные принципы ведения борьбы, и вы уже можете блеснуть ораторским искусством, можете говорить что угодно, рисовать что угодно, приводить примеры, аргументировать, доказывать, привлекать свидетелей, звонить еще и еще раз, встречаться бесконечное количество раз.

Человек не будет запрещать вам это делать. Вы можете дискутировать с ним часами. Внимания уже достаточно, чтобы выдерживать вас и удерживать в поле зрения ваше предложение.

На этом уровне продавцы обычно начинают спорить или переубеждать. Один итальянец вошел в историю тем, что вывесил в своем супермаркете огромный плакат с лозунгом «Клиент всегда прав!» Только не подумайте, что он имел в виду, что клиент действительно в чем-то бывает прав. Он просто таким образом хотел заставить своих продавцов помнить, что спорить с клиентом не только бесполезно, но еще и опасно.

Человек не находится на линии получения ваших идей, он не готов быть убежденным или переубежденным. Он способен контролировать обе идеи. Это верх свободы, когда вы можете контролировать обе идеи.

Что такое война?

Для того чтобы война могла случиться достаточно иметь двух людей или две организованные группы людей. Главное условие течения войны: противоборствующие стороны должны иметь предвзятое отношение к противнику и ни в коем случае они не должны видеть ситуацию такого вот противостояния полностью глазами противника.

Такое состояние называется противостоянием, они не должны видеть себя со стороны, и не должны видеть себя в формате этой ситуации. Солдат может быть грязным, небритым, от него плохо пахнет, он уже несколько дней не ел, но он продолжает сидеть в этой вонючей яме и время от времени заряжать пушку. Но если бы вы выдернули его оттуда, привезли бы сюда, в Москву, хорошо одели, побрили, помыли и дали прогуляться по Манежной площади, наверное, он бы подумал, что сошел с ума, сидя там, в окопах. Если бы вы показали ему, что здесь не очень беспокоятся о нем, то он бы перестал противостоять своим выдуманнным врагам там, в окопах. Но ему об этом не

говорят, ему только говорят о том, что люди во всем мире его поддерживают, что он выполняет священный долг. Естественно, после таких внушений он остается в своей грязной яме и продолжает думать, что то, чем он занят (напомню, солдат — это профессиональный убийца), это нормальная мужская работа.

Человек, который находится над противостоянием, может контролировать обе идеи сразу. Поэтому спорить с этим человеком бесполезно. Продавцы часто делают ошибку и начинают спорить, пытаются переубедить покупателя.

Человек говорит: «Я с детства убежден, что настоящий «икс» может быть только «зеленым».

И нет смысла спорить с этим человеком. Когда вы продаете что-то кому-то, в этом есть одна большая проблема, то, что вы продаете, вы уже купили. Ваш товар уже лежит у вас на складе, только поэтому, собственно говоря, вы его и продаете. То, о чем вы говорите с клиентом, то, что вы ему предлагаете, это то, что у вас уже есть. Клиент же, в отличие от вас, в этой ситуации на целых пятьдесят процентов свободнее.

А с какой стати он должен покупать «синие»? Только потому, что вы их купили, а теперь пытаетесь продать? Он должен покупать «игрек», вместо «икса» только потому, что у вас «игрек» и нет «икса»? Почему он должен брать партию ваших «игреков»? Потому, что она у вас и вы ему ее предложили? Почему он не может взять ее же на пять тысяч дешевле где-нибудь в другом месте? Знаете, есть такая «нечестная» игра, когда продавец начинает выливать грязь на своих конкурентов. Когда он говорит: «Вы их не слушайте! Самые хорошие товары у меня! Все остальные обманщики!»

Это бесполезно, потому что человек еще вообще ничего не купил. У него еще есть шанс повстречаться с тремя-четырьмя производителями. В конце концов, он может купить на пять рублей дороже просто для того, чтобы вам насолить.

Спор в этой ситуации — это та фатальная ошибка, которую часто допускают даже очень опытные специалисты.

Если вам все еще не понятно о чем идет речь, вернитесь к началу части, а еще лучше — к началу книги.

А то был у меня один клинический случай, когда человек просидел два часа на семинаре, а после семинара я его спрашиваю:

«Ну как?»

*Как работать с возражениями*

---

А он мне отвечает: «Ты знаешь, где-то я об этом уже читал? Правда, не могу вспомнить, в какой книге? Но помню, что там было очень похоже написано...»

### **«Ожидающий продажу (75%)»**

Этот уровень возражений можно было бы назвать областью проблем. Это двадцать пять процентов внимания, сконцентрированного на базовой идее. и целых семьдесят пять процентов реализованного внимания.

Такой клиент называется «ожидающий продажу». Этот человек начинает вести разговор так, как будто он уже купил то, что ему предлагает продавец, точнее, он начинает приводить оправдания, доводы, размышления и проблемы о том, почему он не может воспользоваться предложением сегодня, завтра, через неделю или через год. Этого клиента легко узнать, потому что у него на лбу смонтировано специальное табло, на котором мерцает бегущая строка, и она гласит: «Добро пожаловать ко мне, у меня здесь куча проблем».

Человек начинает все чаще рассказывать, почему у него нет того, что вы ему предлагаете иметь. На этом уровне он начинает активно выдвигать различные проблемы, связанные с тем, чтобы воспользоваться вашим предложением. Он говорит примерно так:

«Да, я не против, идея «Б» — это хорошая идея! Но понимаете, у нас не все так просто по этому поводу. В прошлом году мы тоже хотели поменять свой подход к работе с клиентами. Но дело в том, что наш коммерческий директор, он у нас не совсем коммерческий. и он не совсем в курсе того, что вообще происходит на рынке и как на это можно повлиять. Кроме того, у нас бухгалтер строгий, точнее, угрюмый и не очень общительный, честно говоря, я его побаиваюсь в последнее время. Места свободного у нас на складе маловато. Машины у нас нет своей. Много всего надо поменять, чтобы иметь то, что вы мне предлагаете. Но то, что вы мне предлагаете, уже не является проблемой, я согласен, что в принципе нам это нужно. А потом, знаете, это как раз мой любимый цвет, мой любимый размер».

Монолог возражающего на семьдесят пять процентов — это монолог того человека, который будто бы купил то, что вы предложили. Он говорит: «Двадцать две коробки вместо двадцати? Послушайте-ка,

это хорошая идея! Но поймите, я всегда возил только двадцать. Я просто не уверен, влезут ли в кузов моей машины еще две?»

Когда человек так говорит, это означает, что он уже смоделировал у себя в уме свою машину и ваши двадцать две коробки. В его уме происходит большая работа. Он там, у себя в уме, уже погрузил в кузов положенные привычные двадцать коробок и теперь бегаёт вокруг автомобиля в поисках места для новых, непривычных двух коробок. Для того чтобы эта работа вообще могла произойти, в уме нужно иметь семьдесят пять процентов реализованного внимания и не меньше.

Один раз в магазине спортивной одежды я наблюдал забавную сцену. Один из посетителей долго бродил вдоль витрин. Наконец, он остановился у стойки с утепленными куртками. Постоял там немного. Затем стал рассматривать рукав одной из курток, который был отделан красивой аппликацией из желто-белых вставок. Когда к нему подошел продавец, парень спросил: «Девушка! Скажите, а вот это место на рукаве, оно будет легко отстирываться, как вы думаете?»

О, это просто чудо-вопрос, дорогой читатель! Просто находка для настоящего профессионала!

Знаете, что произошло в уме этого парня за те несколько мгновений, пока он смотрел на этот рукав? Я могу вам рассказать, хотя многие уже, наверное, и сами догадались. Так вот, ум этого парня смоделировал ему проблему, связанную с использованием того предмета, который он собрался купить. Он там, у себя в уме, уже купил эту куртку. У него там, в уме, выпал снег, и он эту новую куртку надел. Он отправился к своей девушке на свидание. Потом он там, у себя в размышлениях, неосторожно шагнул и упал прямо в лужу. Он пришел домой и набрал в таз горячей воды. Насыпал стирального порошка. Он стал застирывать это самое место со вставками и вдруг столкнулся с проблемой! «0-го-го-го-го-го! — подумал он. — Кстати, а как насчет этих бело-желтых вставок? Не будет ли здесь проблемы? Не спросить ли мне об этом у продавца пока я еще в магазине? А то как бы чего не вышло?»

Для того чтобы провести эти масштабные размышления, необходимо не меньше чем семьдесят пять процентов реализованного внимания.

Вообще, приобретение чего-либо нового обязательно связано с преодолением различных проблем и трудностей. Иногда они такие маленькие, что мы их просто не замечаем, а иногда они вырастают



*Как работать с возражениями*

---

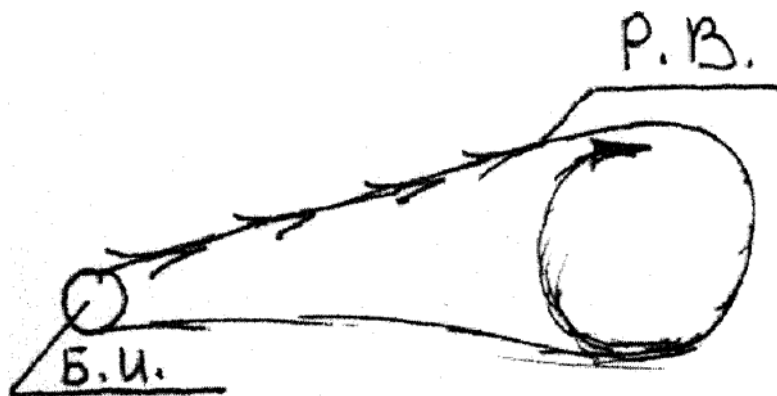
перед нами, как непреодолимые пятиметровые заборы с колючей проволокой. И многие из нас устраиваются поудобнее у подножия этих преград и смиренно ждут того, как распорядится их жизнью великий жребий судьбы. Многие полагаются на знаменитое русское авось, даже не пытаясь искать обходные пути или способы преодоления возникших проблем. Интересно, но я слышал, что американцы «свое американское авось» тоже называют «русским».

Чтобы окунуться в ум человека, ум, который на семьдесят пять процентов заполнен реализованным вниманием, пофантазируйте о следующем. Представьте, что вы живете в двухкомнатной квартире. И вы вдруг подумали: «А почему бы мне не жить в трехкомнатной квартире!» Теперь вам придется очень много сделать для воплощения этого замысла. Во-первых, нужно подыскать себе подходящую трехкомнатную квартиру. Организовать обмен с доплатой. Доказать своим родственникам, что вам все-таки нужна трехкомнатная квартира, что обмен — дело достаточно безопасное и несложное, если знаешь что и как нужно делать. Потом вам придется позаботиться о ремонте в новой квартире, врезать новый замок, поставить новую дверь. Видите, как много проблем. Тысячи людей после таких размышлений решают, что лучше оставаться и спокойно жить в своей родной уютной двухкомнатной квартирке.

Вы думаете, проще обстоят дела, если кто-то из сотрудников большой компании задумает приобрести вместо «зеленых» — «синие»? Ничуть не проще. Это целая история, скажу я вам. Для начала необходимо дождаться совета директоров, на котором можно будет слегка затронуть этот вопрос. Потом необходимо продвинуть эту идею в смежных подразделениях. В некоторых компаниях, даже после того как добро получено, необходимо еще обойти человек десять для того, чтобы они утвердили это одобренное решение о предложении решения в результате размышлений. И в конце всего пути бухгалтер, глядя на вас печальными глазами, говорит: «Денег-то у нас все равно нет. Жди нового года. Там глядишь, появятся резервы, тогда и вернемся к этому вопросу».

Если бы вы хоть раз прошли все это колесо истории, уверяю вас, что во второй раз вы бы очень долго сомневались, прежде чем взяться за лоббирование внутри своей компании какого-нибудь нового суперпредложения, которое недавно было вами получено от вашего продавца. В конце концов, не легче ли дождаться «зеленых» и не дергаться?

Технически состояние ума возражающего на этом уровне выглядит примерно так: есть базовая идея, та идея «А», о которой мы говорили в самом начале. И есть новая идея, которую мы продаем человеку. Реализованное внимание высвечивает эту идею из той, точки, где располагаются остатки базовой идеи (смотри рисунок).



Такой клиент пока еще не купил идею «Б», но он над ней уже достаточно интенсивно размышляет. Он просто поглощен этой идеей. Теперь этот большой шар работает над тем, чтобы понять, что такое «Б».

Попробуйте сосредоточиться на каком-нибудь предмете. Запомните основные его качества: форму, цвет, размеры, особенности строения. Теперь попробуйте представить себе, как вы используете этот предмет по прямому назначению. Теперь попробуйте представить себе, как бы вы еще могли использовать этот предмет.

Если вы все это сделали и у вас это действительно получилось, значит вы знаете, что такое семьдесят пять процентов реализованного внимания. Основное, что необходимо слышать от клиента на этом уровне, так это то, что он уже практически купил то, что вы ему предлагаете. У него больше нет проблемы выбора, у него теперь есть другие, более приятные для продавца проблемы — проблемы приобретения и использования предлагаемых товаров. Дело за малым осталось: утрясти возникшие проблемы, мешающие осуществить задуманное клиентом по отношению к предложенному товару.

Самая большая ошибка, которую может допустить продавец по отношению к покупателю на этом уровне возражений — это продать человеку физически то, что он еще не купил морально. Проблема

*Как работать с возражениями*

---

продавца здесь в том, что физически этот парень уже может приобрести ваш продукт. Он действительно может по-настоящему серьезно подписать заявку на приобретение товара. Он может отдать деньги за товар. Он может даже помочь вам упаковать свой заказ и потом уйти.

Если сейчас воспользоваться его состоянием, то такая продажа будет называться «впариванием». Потому что на этом уровне возражений человек пока еще помнит, что он хотел купить изначально. Он понимает, что в результате натиска со стороны продавца он получил не совсем то, что он должен был получить перед тем, как сел за стол переговоров. В этой ситуации он чувствует себя немножко проигравшим. Причем чем дальше от момента продажи, тем сильнее крепнет в нем это чувство. Теперь те самые двадцать пять процентов внимания, которые не были реализованы во время сделки, не дадут ему забыть о том, что сначала он хотел все-таки «зеленые». Он будет помнить о том, что это тот самый нагловатый парнишка с рыжими усами настоял на том, что «синие» нынче в моде.

В этом состоянии, если он «покупает», это означает, что человек пошел на жуткий компромисс, на сговор со своей совестью. Он теперь обязан будет об этом вспоминать каждый раз, глядя на «зеленые». Он помнит, что купил «не то» только потому, что продавец на него давил или влиял каким-то особым образом.

В подкрепление моих слов могу рассказать житейский пример. Мужик пошел в магазин, чтобы купить себе «зеленый» пылесос. В магазине нет «зеленых» пылесосов. Там есть точно такие же по той же цене, но только «синие». Продавец очень правильно работает с этим человеком до уровня «ожидающий продажу», и на этом уровне, как вам уже известно, всплывают проблемы. Человек говорит: «Я с удовольствием купил бы «синий» пылесос вместо «зеленого», но, понимаете, моя жена решила, что пылесос должен быть «зеленым». Вообще, знаете, у нас дома все «зеленое»: и тапочки, и ковровые покрытия, и занавески, и домашние халаты, и, попугайчик. Честное слово, мне как-то даже неудобно, что у вас нет ни одного «зеленого» пылесоса. Может быть, я зайду на следующей неделе? Поймите, я не могу без жены купить «не зеленый».

У продавца в этой ситуации есть соблазн «впарить». Ему достаточно глубоко вздохнуть, широко улыбнуться и вкрадчивым голосом произнести что-то типа: «Ладно, мужик! Кончай распускать нюни! Бери, что есть! Вспомни, кто в доме хозяин. Открой себя? Нач-

ни новую жизнь! Женщинам не угодишь, даже не пытайся. А потом и «синий»-то у нас один остался, да еще по такой цене. Где ты будешь искать? Сегодня последний день распродажи. Если сегодня не возьмешь «синий», завтра вообще никаких не будет!»

Как правило, после этих слов покупатель краснеет, опускает глаза, советуется немного со своими ботинками и, в конце концов, со словами «была не была!» берет «синий» и отправляется вместе с ним домой.

Возвращается из командировки его жена.

Она не видела его целую неделю, поэтому первый вопрос, который она ему задает: «Где он?»

Муж, скрывая волнение, говорит: «В кладовке».

Она смотрит в кладовку, делает квадратные глаза и спрашивает: «Что-о-о э-то-о-о???»

Муж отвечает: «Пылесос».

Она ему: «Я вижу, что не танк! А почему он «синий»? Мы же месяц говорили о том, что он должен быть «зеленым»?»

От таких слов мужа бросает в жар. По спине прокатывает холодок. Он, заикаясь, начинает оправдывать свой опрометчивый поступок. Дрожащим голосом начинает объяснять, что там, в магазине, парень заставил купить его этот пылесос, потому что «зеленых» не было, а покупать было нужно. Ну и, в общем, он решил, как бы... «Ну, как обычно, понимаешь?» — оправдываясь, он кивает в сторону магазина: «Да, а тот парень, он еще сказал... Хотя, тебе лучше этого не слышать, дорогая».

Она его очень хорошо понимает в этой ситуации, подбадривая следующими словами: «Знаешь, милый, бывают лохи одноразовые, а ты у нас лох многоразовый, еще и широкого профиля. Пойми ты, все нормальные мужики купили, своим женам «зеленые» пылесосы! Только ты один отличился в нашем районе! Я надеюсь, ты его в черном пакете нес? Верка со второго подъезда не видела, какого он цвета? Кажется, нет? Ну, слава богу! Одевайся, пойдем. Куда пойдем? Как куда? Он еще спрашивает — ку-у-да! В ма-га-зин! Эти продавцы просто жулики. Они, видимо, догадались, что ты у меня особенный и поэтому впарили тебе «синий» пылесос. А ты и рад стараться, успокоился? Думал, у тебя все в порядке? Думал, отделался, да?»

В результате такого разговора вы получаете в своем магазине женщину, в одной руке у нее пылесос, в другой — муж. Она говорит:

*Как работать с возражениями*

---

«Значит так, негодяи, вот мой муж, вот ваш пылесос и я хочу свои деньги обратно».

Хорошо еще, если эти ценители бытовых приборов потом не разводятся из-за этого случая. Но даже если этому бедняге все сойдет с рук, как было с одним моим пациентом, он все равно потом будет, в лучшем случае, пылесосить по ночам, чтобы его никто ни видел вместе с этим неправильным пылесосом. В худшем — он будет ворочаться в своей постели и видеть страшные сны, в которых маленькие «зеленые», на двадцать пять процентов недобитые продавцом пылесосики будут плакать и кричать: «Папа! Зачем же ты оставил нас в этом магазине? Забери и отнеси нас к нашей мамочке».

Впрочем, не лучше ситуации происходят и в оптовом бизнесе. Вы, наверное, попадали в ситуацию, когда коммерческий директор какой-нибудь небольшой компании делал вам заказ на поставку продукции. И вот когда фура с вашим товаром уже вышла в сторону заказчика и уже была почти на полпути в Воронеж, в вашем офисе раздается звонок, и клиент дрожащим голосом начинает объяснять: «Помните, я у вас заказал фуру «иксов». Понимаете, какое дело, мне так жаль, что она уже выехала. Дело в том, что вернулся из отпуска наш генеральный директор. Слышите крики у меня здесь, в офисе? Хотите, я вас с ним познакомлю?»

А директор-то у него там «нулевой», поэтому вы начинаете выслушивать что-то типа: «Верните мои деньги обратно. Не хочу ничего слышать о вашей фуре. Не нужен мне ваш товар. С кем договаривались? Вот с него штраф и спрашивайте. Я у вас этого не заказывал! До свидания!»

Бывает так, что собеседник, достигающий во время переговоров уровня ожидающего продавца, неожиданно теряет уверенность в своих возможностях и говорит: «Мне надо посоветоваться».

Ни в коем случае никуда его отпускать нельзя.

Почему? Потому, что человек, у которого есть двадцать пять процентов сомнений, это просто человек, который сомневается. Он еще слишком слаб для того, чтобы что-то доказывать или что-то решать. У него есть проблемы, и они у него есть только потому что он слаб в том, что бы их решить. Он сейчас пойдет к бухгалтеру, который ни в чем не сомневается. Бухгалтер, который делает квартальный отчет. Бухгалтер, которому некогда. Нормальному бухгалтеру всегда некогда. Он то обедает, то квартальный отчет делает. Бухгалтер на сто процентов «нулевой», простите за каламбур. И вот он подходит к

бухгалтеру и говорит: «Здесь вот у меня ребята, они мне принесли кое-что, я вот сомневаюсь, нужно ли мне это брать?»

Бухгалтер поднимает на него глаза, вынимает изо рта бутерброд и говорит: «Петров, ты помнишь, как было в прошлый раз? Слушай, тебе заняться что ли нечем? Найди себе работу и дай мне, пожалуйста, спокойно закончить квартальный отчет, точнее, обед, а впрочем, какая разница».

После такого «одобрения» он уже не сомневается. Он возвращается к вам и говорит: «Меня ваше предложение не заинтересовало, я даже с бухгалтером посоветовался».

Ключевая идея ожидающего продавца: «Я бы купил, но у меня есть проблемы по этому поводу».

Подводя итог нашему разговору об «уровне проблем», хотелось бы, чтобы вы запомнили, как не надо делать, если, не дай бог, вам придется работать с такими вот клиентами.

Первая ключевая ошибка продавца на этом уровне — ни в коем случае нельзя отпускать человека с проблемами. Вторая ключевая ошибка — нельзя клиенту «впаривать». После таких «продаж» ваш клиент будет потом всю жизнь мучиться и вспоминать вас далеко и очень даже не добрыми словами.

Он будет идти мимо вашего магазина и думать: «Я помню, здесь «впаривают» никому не нужные товары. Туда лучше не ходить».

Если вы задумаетесь немного о том, что такое есть наша с вами жизнь, то вы вдруг обнаружите, что ничего из того, что было нами задумано, не давалось нам просто так. Любое, даже самое пустяковое достижение требует от нас не дюжих усилий. И в основном куда направлены наши с вами усилия? Чувствуете, да? Жизнь, она о-го-го какая штука! Жизнь, это же, оказывается, просто усилия, направленные на решение текущих проблем, которые, как матрешки, вложены одна в другую! Только справишься с одной проблемой, как тут же замечаешь три или тридцать три других, многие из которых начали решаться тобой еще задолго до того, как ты начал решать ту, которую только что решать закончил.

У нас есть то, что у нас есть, только потому, что если мы захотим иметь что-то другое, у нас будут проблемы.

Умение решать проблемы — это основной талант преуспевающего человека.

### *Как работать с возражениями*

---

Умение решать чужие проблемы, не участвуя в их решении — это основной талант человека, способного продавать преуспевающим людям.

Если вы все еще сомневаетесь в изложенном выше, начните читать сначала.

Это ваш последний шанс преуспевать в изучении предлагаемого предмета!

## **«Создающий продажу (100%)»**

«Создающим продажу» называют такое состояние ума, при котором сто процентов внимания клиента являются реализованными либо сконцентрированными на базовой идее, которая совпадает с идеей продукта продажи. Клиент, создающий продажу, — это человек, который делает все возможное для того, чтобы вы ему что-нибудь продали. Вы звоните ему, а он вам говорит: «Если я не ошибаюсь, то вы звоните мне уже в третий раз? Вы действительно хотите мне «это» продать? Ну, тогда перезвоните мне после обеда. Я буду свободен, и мы с вами сможем не торопясь все обсудить».

И если вы, уважаемый читатель, перезвонили ему после обеда, и ему опять было «некогда», то такие его обещания классифицируются нами как «ноль процентов реализованного внимания». Но вот если вы перезвонили в назначенное клиентом время, и он разговаривает с вами, причем с удовольствием, целых два часа, а потом еще и приглашает в гости, то тогда это человек, который не против чтобы ему продавали. Когда клиент говорит: «Давайте перейдем в другой кабинет, чтобы нам не мешали разговаривать» — значит он заинтересован слушать вас внимательно и решил кое-что сделать для вас, чтобы вы могли продавать ему не отвлекаясь.

Когда человек сидит за столом переговоров и говорит вам: «Вы знаете, я думаю, что мы не сможем перечислить вам такую сумму быстро» — это человек с проблемой.

А когда тот же человек говорит вам: «Подождите, я уточню, сможем ли мы перечислить быстро требуемую вами сумму» — это человек, который создает вашу продажу.

Секретарь, который снимает трубку и говорит: «Кто вам нужен? Николай Петрович? Минуточку, я переключу» — это секретарь, ко-

торый помог вам в вашей работе. Девушка сделала для вас все, что могла в рамках своей должности.

Еще пример.

Ваш клиент выслушал вас внимательно и потом говорит: «Это не ко мне. Давайте я вас познакомлю с Виктором Степановичем». Этот человек сейчас сделал все, что мог, чтобы вы совершили продажу внутри его компании.

А теперь для сравнения представьте, что вы набрали номер своего друга, а там девушка, его новый секретарь, поднимает трубку и говорит: «А кто вы? А зачем вам Николай Петрович? Он просил не беспокоить, и не нужно ругаться, я все равно не переключу».

Я, наверное, как-то предвзято отношусь к секретарям, но на самом деле именно они часто по недосмотру высшего руководства попадают на острие продаж. В тот момент, когда хорошая жирная сделка находится в зачаточном состоянии, ее легко испортить именно таким вот «секретарским» подходом к возражениям.

Однажды я, сидя в приемной очень крупной компании, наблюдал такую ситуацию. Звонит клиент из Уренгоя. Это очень не близко, скажу я вам. Он, бедняга, дозванивался часа два, потому что у них контактный телефон один, и тот все время занят. Наконец, он дозвонился и кричит изо всех сил: «Алло! Алло, это я! Примите у меня факс!»

Девушка-секретарь сняла трубку: «Факс? Мне сейчас некогда, мы уходим на обед. перезвоните через два часа»,— и положила трубку.

Создающий продажу человек — это человек, который делает какую-то работу для того, чтобы что-то вообще могло произойти с вашим предложением. Если человек дарит вам визитную карточку, то он определенно не против, чтобы вы ему продавали: «Это моя визитная карточка. Это вам на всякий случай, чтобы вы не потеряли мой номер телефона». Человек, который на своей визитке дописывает еще и номер своего мобильного телефона,— это человек, который дарит вам еще один доллар, чтобы вы могли что-нибудь продать ему. Клиент оставляет для вас секретную записку:

«Меня не будет до обеда, но если будет звонить тот парень, с которым я вчера вечером встречался, ну, он еще немного картавит, помнишь? Так вот, если он будет звонить, попроси перезвонить мне вот по этому номеру...»

Что это такое? Это работа для того, чтобы вы могли продавать.



*Как работать с возражениями*

---

Что-то типа: «Знаете, я этим не занимаюсь, но я обязательно познакомлю вас с нашим руководителем департамента развития».

Вы чувствуете намерения этого человека? Он только что сделал все возможное, чтобы вам помочь. Ну не занимается он этим, поймите! Но все же продажу вашу в рамках собственной компании он создает. Власть-то у него на это есть пока еще.

Клиент, создающий продажу,— это человек, делающий реальные дела для того, чтобы ваша работа могла произойти, человек, который говорит: «Давайте разберем это после обеда, просто у меня сейчас люди в кабинете сидят. Хотя, если вы подождете, минут через пятнадцать я к вашим услугам...»

Как же устроен ум «создающего продажу»?

Вы когда-нибудь желали чего-нибудь по-настоящему? Вспомните, как вы собирались на свидание к любимой женщине. Как торопились на день рождения к своей дочери или сыну. У вас на тот момент были преграды? Вы относились к возникающим проблемам серьезно? Да вы просто превращали их в задачи!

Для наглядности моих объяснений я вернусь к тому примеру, который использовался в прошлом разделе.

Человеку нужен «зеленый» пылесос, но с ним очень правильно работали, в результате чего он купил «синий» пылесос. Он приходит домой с «синим» пылесосом.

Из командировки возвращается жена: «Что это за пылесос? Почему он «синий?»» и т.д. (смотрите предыдущий раздел).

Вспомните, как ведет себя человек, сто процентов внимания которого сосредоточено на чем-нибудь. У него нет сомнений в том, что пылесос должен быть «синим». Это человек, который уверен в этом и его не интересуют все остальные трудности. Если жена его не умеет преодолевать возражения, то разговор обычно происходит быстро и просто. Он ей говорит: «Значит так, милая моя, этот пылесос «синий», он мне нравится, через двадцать минут у нас обед и, если хочешь, можем пообедать вместе».

Понимаете, он теперь отстранен от ее продажи.

В его уме произошла подмена одной идеи другой. Если его жена будет теперь настаивать на том, что пылесос должен быть все-таки «зеленым», он в свою очередь станет «запрещающим продажу».

Попробуйте вернуться к той главе этой книги, где речь шла об «отстраненном от продажи уме», попробуйте ощутить себя в центре замкнутой системы. Попробуйте найти вещи, в которых вы уверены.

Вещи, существование которых вы готовы доказывать. Вещи, которые вы сами создаете, не взирая на помехи остальных.

Как-то мне пришлось услышать такую версию: «Для того чтобы купить наши товары, человеку требуется большое количество времени. Это вам не булку хлеба к ужину приобрести».

Разрушая подобное заблуждение, я хотел бы напомнить несколько всем известных истин. Сколько, по-вашему, времени требуется уму, чтобы принять решение типа «быть или не быть».

Важно помнить о том, что уровень возражений «создающий продажу» — это все же уровень возражений. Просто вам теперь возражают на определенном, качественно новом уровне, но все же вам возражают. Ничего в продаже не происходит само собой, и если вы подумаете, что сделали уже достаточно для клиента, раз он создает теперь вашу продажу, станете ждать, что клиент сделает для вас нечто большее, чем просто поможет продавать, то никогда вам не дождаться ни продаж, ни гонораров.

Когда в уме располагается сто процентов реализованного внимания, то такое состояние ума, при котором человек готов к тому, что его попросят приобрести, мы называем «создающий продажу». Клиент в этом состоянии сам не приобретает, он просто не против приобрести, если ему станут продавать. Клиент провоцирует ситуации, позволяющие продавать, он, знаете ли, становится, может быть, чуть более разговорчивым и сообразительным, может быть, еще чуть более доверчивым. Иногда он проводит в очереди по несколько часов, а иногда преодолевает сотни километров. Зачем, как вы думаете? Вы что же думаете, он хочет что-то купить? Да нет же, черт возьми! Он хочет, чтобы ему что-нибудь продали. Вы вечером включаете телевизор, откуда вас будут весь вечер зомбировать разной ерундой. Вы что же, специально включили свой телевизор для того, чтобы вас зомбировали? Отнюдь, вы просто создали такую возможность, а дальше вопрос только в том, какой канал для просмотра вы выбрали, и какая передача на этом канале идет?

Запомните! Магазин — это не место, где покупают. Магазин — это место, где продают. Нет таких людей, которые пришли купить.

Есть такие люди, которые не против, чтобы им продали. Именно это состояние ума делает возможной нашу с вами работу. Никогда ни при каких обстоятельствах не снижайте уровень оптимизма по отношению к клиенту. Давить не нужно, но и не нужно слишком полагаться на усилия самого клиента. В любом случае последнее слово

### *Как работать с возражениями*

---

остается за вами. Запомните один простой принцип: мнения и предположения трансформируются умом в желания цели и верования только после того, как получают либо полное признание, либо подвергнутся гонению.

## **Что делать?**

Часто нам кажется, что то, в чем мы уверены, или то, чем мы занимаемся, действительно имеет какую-то ценность. Мы порой по доброй воле не только не способны отказаться от собственных базовых идей, но иногда не можем расслабить свое внимание по отношению к ним хотя бы на минуту. Многие думают, что если клиент желает «зеленый», то, стало быть, это его законное право. Неудачники говорят: «Неприлично заставлять человека изменить свое мнение. Если человек хочет иметь «зеленые», «синие» определенно не для него». По этому поводу мне всегда приходит на ум следующая ситуация. Однажды на семинаре, в тот момент, когда я рассказывал о возражениях, в группе среди слушателей я встретился взглядом с парнем, глаза которого были похожи на глаза пластмассового Рональда Макдональда, который сидит на скамейке в Макдоналдсе на Пушкинской. Я спросил у него: «Милый друг, что с тобой? Если тебе непонятно, спроси, но пойми меня правильно, я не могу работать дальше, если буду знать, что на семинаре присутствует кто-то, кому вообще не понятно о чем я говорю?»

На такое мое замечание парень оживился и ответил: «Извините, но если можно, пожалуйста, не обращайтесь пока на меня внимания. Просто я дальтоник и вообще понять не могу, о чем это вы здесь спорите уже два часа. Для меня, понимаете, не существует никакой разницы между «зелеными» и «синими».

Этот его ответ сделал меня просветленным. Я вдруг осознал всю иллюзорность создаваемых нашим вниманием для нас же миров.

Мне очень хочется, чтобы вы запомнили эту маленькую, почти ничего не значащую для обычного человека мысль: все, о чем вы когда-либо думали, не имеет никакого смысла и никакого приоритета по отношению к тому, о чем вы когда-нибудь будете думать или думаете в настоящем.

Отправляясь на охоту за возражениями, выбросите из головы весь этот мусор по поводу того, что каждый человек имеет право иметь мнение или что кто-то кроме вас может быть прав. О чем бы человек ни думал, в чем бы он ни был уверен, что бы он ни утверждал, в любом случае — это результат чьих-то продаж. Так чем же вы хуже того продавца, который поработал над этим «умом» до вас?

Если бы ум действительно мог генерировать мысль самостоятельно, то никто бы из нас так и не научился есть ложкой, разваривать на родном языке и отличать продажу от покупки, потому что все вышеперечисленное просто результат продаж со стороны людей, с которыми мы общаемся от рождения. Если у вас хорошая память, то, скорее всего, вы сможете вспомнить, как сначала возражали и вам было не очень понятно, почему кашу не едят руками, почему яблоки нужно мыть перед тем, как есть, почему «жи-ши» пишут через «и»? Для тех же, у кого слабая память, не огорчайтесь, скоро у вас будут дети, я уверен, что у многих читателей они уже есть, и вы будете наблюдать массу возражений к тем вещам, по отношению к которым раньше возражали сами.

Самое первое, что вы должны сделать, прежде чем закончите читать эту книгу, — запомнить раз и навсегда, так, чтобы эта памятка светилась у вас в уме, как новогодняя елка или мигалка на милицеевской машине: люди возражают постоянно!

Вслушайтесь повнимательнее в разговор двух незнакомых людей, обычная светская беседа, разве это не обмен возражениями?

Для начала научитесь замечать, что возражения все-таки существуют. Научитесь понимать, что возражения — это всего лишь желчь, неприятное выделение ума, связанное с его работой. Хорошо бы вам научиться спокойно воспринимать любое, даже самое болезненное высказывание клиента в ваш адрес или в адрес вашего продукта. Самообладание — это такое ваше состояние в процессе переговоров, при котором что бы ни сказал и ни сделал клиент в ваш адрес или в адрес вашего продукта, вы во что бы то ни стало всегда остаетесь самим собой и продолжаете работу с его умом по намеченному плану. Это те первоочередные умения, которые являются залогом успеха в нашем не легком ремесло-ведении переговоров.

Затем можно заняться более серьезными вещами. Для начала необходимо научиться быстро и безошибочно классифицировать возражения. Немаловажная задача на пути к успеху в преодолении возражений — научиться замечать переход от одного уровня возражений к

### *Как работать с возражениями*

---

другому. Постепенно к вам придет умение предвидеть уровни возражений. На самом последнем этапе вы просто будете, почти как добрая фея в сказке про Золушку, предвидеть, что скажет вам клиент в следующие несколько минут. Апогеем всего этого долгого процесса обучения и тренировок станет ваше особое состояние, при котором вы сможете быстро парировать любое возражение любого человека, продвигая его сознание к намеченной вами цели.

На заметку руководителю!

Слушая оправдания своих продавцов, заметьте, что каждое оправдание продавца имеет свой собственный уровень возражений. Этот уровень покажет вам, чего ваш продавец точно не умеет преодолевать со стороны клиента, а с клиентами каких уровней возражений он просто не справляется. Благодаря этому умению у вас появится реальная возможность полностью самостоятельно составить программу подготовки и совершенствования такого специалиста.

Такая классификация также очень помогает определить не только состояние коллектива торговой компании в целом, но и позицию вашего продукта на рынке. Можно оценить также и состояние рынка в целом. Для этого даже существуют обратная шкала и ряд специализированных компьютерных программ, позволяющих автоматизировать обучение сотрудников отдела продаж, но это уже тема дополнительных консультаций.

Главный секрет преодоления возражений достаточно прост: продвигай свою идею до победного конца, но имей в виду, что возражения будут, и без них не обойтись!

Без соответствующей подготовки такая работа немного напоминает один веселый эксперимент, который проходил несколько сотен лет назад. Человеку предложили пройти по воде и в качестве метода ему дали веру в то, что это возможно. И вот бедняга точно знает, что по воде идти нельзя, но убеждает себя в том, что можно, потому что видит, что некоторые идут. Так и идет, пока не начинает сомневаться в том, что видит, и как только начинает сомневаться, так сразу начинает тонуть...

## **Что дальше?**

Итак, как же все-таки сделать так, чтобы человек гарантированно приобрел вместо «зеленых» — «синие»?

Работа с клиентом по «системе преодоления возражений» — это просто слаженная работа двух умов, где первый ум ведет себя предсказуемо, второй ум этим пользуется. Именно таким образом мы получаем реализацию любого количества внимания по отношению к любой идее.

Чем более человек способен, чем больше у него базовых навыков, тем легче и быстрее у него получается овладеть предлагаемой системой. Соответственно, чем меньше человек способен, тем дольше ему придется тренироваться и учиться.

Опираясь на мой небольшой, но все же преподавательский опыт в этом вопросе, могу утверждать, что люди, совершенно не подготовленные и ни разу не участвовавшие в продаже, показывают пятидесятипроцентную эффективность продаж уже через десять дней интенсивного обучения и тренировок. Это означает, что из десяти потенциальных клиентов, с которыми они начинают работу, пять делают покупку.

Если же человек действительно увлечен продажами, активно работает с людьми на протяжении года, тогда, получив в свое распоряжение систему преодоления возражений, он сможет поднять эффективность своих продаж до семидесяти-, а то и до восьмидесятипроцентного уровня уже после прочтения книги.

## **Система преодоления возражений**

### **Возражения-мифы и реальность**

Я обращаю ваше внимание на тот факт, что, вообще-то, возражения — это важная часть нашей с вами жизни как таковой. Возражения — это то, что создает нам иллюзию индивидуальности. Многие уверены, что только так, возражая и цепляясь за свои базовые идеи, они остаются в живых. Хотя доля правды в этом есть, потому как если бы не возражения, наша жизнь была бы похожа на жизнь

*Как работать с возражениями*

---

зверушек. У нас бы были очень тяжелые взаимоотношения с нашими собратями.

Кто думает, что мог бы прожить не возражая или что возражения не так уж и нужны ему в его жизни.

Подарите автору этой книги хороший спортивный автомобиль!

Что же вы возражаете? Вы же обещали не возражать?

Вчера я смотрел фильм о зверушках, в нем мне очень понравился один эпизод, я вам его перескажу сейчас в двух словах. Этот фильм был посвящен тому, как животные охотятся друг на друга и какими приемами при этом пользуются. Этот эпизод просто очень наглядный пример того, насколько важно уметь возражать. Морская черепаха охотится преимущественно на дне моря. У нее во рту, естественно, язык, но у этой разновидности черепах язык не простой. Язык этой черепахи очень похож на червячка. И все, что она делает, она открывает свой большой рот и шевелит своим чудо-языком. Рыбка видит «червячка», она не умеет возражать, поэтому тут же решает его съесть. Она бросается на этого червяка и попадает в ее, черепахин, широко открытый рот. Как вы уже догадались, черепахе остается только захлопнуть пасть, и вот уже и пообедала, как говорят: «Ходить никуда не нужно, и ни с кем не нужно договариваться ни о чем...»

Правда, неплохо? Сиди себе, шевели языком-червяком и полный живот буквально за полчаса. И все это возможно только потому, что рыбки не умеют возражать. Просто рыбки с детства так воспитаны: видишь червя — хватай, а то убежит!

Вот они и хватают все, что плохо лежит, и все, что плохо шевелится.

Там был еще один пример. Очень даже сексуальный, на мой взгляд, пример. Речь в нем шла о светлячках. Чтобы привлечь внимание друг друга, светлячки передают специальный световой код. Фонарик у них есть, вот они и светят им по-особому. И, соответственно, светлячки разных семейств и видов светят разными кодами, такой у них специальный шифр придуман. Одни светлячки моргают своим фонариком с одним интервалом, другие светлячки—с другим. Именно таким вот образом каждый находит себе ту светлячиху, которая ему нужна. Так вот, в этой, казалось бы, хорошо просчитанной и выверенной с точки зрения логики ситуации все же не обошлось без каверзы. Некоторые светлячихи, когда им хочется есть, просто меняют собственный код и сигналият светлячкам не своего вида. Просто берут и чужим кодом сигналият. Этот бедняга летит и думает: «Ура! Я, нако-

нец, нашел свое счастье. Я занимаюсь именно тем, что мне нужно! Я на правильном пути!» А не тут-то было, как только он приближается на приемлемое для этой «роковой женщины» расстояние — она его съедает.

В этом плане вопрос о возражениях и их необходимости и обоснованности выглядит достаточно прозрачно. Можно сказать, что в тот момент, когда у человеческого существа появилась возможность возражать, у него появились и все остальные возможности. У него появилась возможность быть независимым. У него появилась возможность иметь «личные дела». У него появилась возможность защищаться не только с помощью зубов и мускул, но еще и с помощью собственного ума. Наконец, у него появилась возможность более продуктивно «иметь» себе подобных и в прямом, и в переносном смысле этого слова. Есть даже такое выражение: «По силе твоих врагов судят о твоих собственных силах».

С появлением механизма возражений у человека появилась возможность выбирать себе как «врагов», так и «друзей», а также менять их в рамках одного жизненного цикла. Больше того, у человека появилась возможность обнаруживать в себе слабости и исправлять их. В конце концов, у него появилась возможность приобретать в себе что-нибудь новое и выбрасывать от себя что-нибудь старое. Все эти возможности обязательно связаны с умением возражать. Мы с вами говорили уже о том, что люди, к счастью, возражают, что все они возражают одинаково. Мы говорили также о том, что мы имеем полное право влиять на возражения людей, хотя бы потому, что они одинаковые. По определению слова «индивидуум», получается, что индивидуальность — это что-то, что принадлежит только одному человеку. Индивидуальность, как таковая, неповторима. Получается, что каждый из нас имеет что-то собственное, личное. А возражения, они у всех одинаковые, из этого мы можем сделать вывод, что возражения не принадлежат лично человеку или его индивидуальности. Поэтому, если мы на возражения человека немножко повлияем или станем ими немножко управлять, ничего страшного не произойдет. Мы никак не вторгаемся в жизнь индивидуума тем, что управляем его возражениями. Эта идея должна быть понятна вам полностью. Многие люди боятся справляться с возражениями, они думают, что справляться с возражениями, это не очень правильно, может быть, даже плохо. Иногда говорят даже, что это опасно для человека, если его возражения кто-то преодолел.



*Как работать с возражениями*

---

Теперь мы с вами посвятим некоторое время рассмотрению двух основных вопросов: что такое возражения? Как их преодолевают?

Помните, мы говорили о том, что у каждого нормального человека есть идея «А», и рядом с ней потенциально есть любая другая идея, например, «Б». Мы еще говорили о том, что каждый нормальный человек так или иначе думает только об одной из двух. Если говорить иначе, каждый нормальный человек на чем-то сосредоточен. И мы говорили о том, что в тот момент, когда человек перемещает свое внимание с одной идеи на другую, он выполняет работу, и эта работа отражается на его поведении. Мы говорили о том, что процесс мышления связан с остальными механизмами организма, и поэтому любая умственная активность обязательно порождает активность физическую. Мы говорили о том, что ход наших мыслей определяет череду наших поступков.

Вы знаете, иногда вам могут даже показаться симпатичными какой-нибудь парень или девушка до тех пор, пока они не начинают разговаривать. Когда они начинают делать что-то или разговаривать с вами, вы вдруг начинаете понимать, что в уме-то у них как раз происходит «большая работа». Так вот работа, которая происходит в уме в результате перемещения внимания с базовой идеи на любую другую, порождает такие поступки, которые в народе называются возражениями.

Мы говорили о том, что любой нормальный человек обычно уверен в том, что ему нужны «зеленые», и если вы преодолели его возражения правильно, то вы всего лишь получаете в его уме какую-то другую идею по отношению к базовой: «Я преодолевал возражения, поэтому теперь этот парень думает, что они должны быть «синими!»»

Вот, собственно, в двух словах и все, о чем мы говорили в предыдущих книгах.

Почему бесполезно общаться со стульями? Почему вы отказываетесь вести переговоры со стульями? Потому что у стульев нет внимания, которое может перемещаться. Потому что стул, он просто стул и стулом останется, и он не теряет уверенности ни при каких обстоятельствах, он всегда только стул. Даже если вы попытаетесь убедить его в том, что он кресло, он скажет: «Да, конечно, я кресло!» А про себя подумает: «Странный человек, кресло от стула не отличает?» Мы с вами не ведем переговоры со стульями только потому, что стулья не умеют возражать. Это первое полезное замечание, которое,

может быть, вам пригодится, когда вы будете анализировать ход переговоров и основные спорные моменты.

Если человек возражает, если он умеет возражать, если он вообще способен возражать, значит есть смысл с ним вести переговоры. Если человек не возражает, не способен возражать, или его возражения вам не видны, значит у вас снова неприятности, у вас начались проблемы, это первый признак того, что ваши переговоры не имеют большого смысла.

Мне часто приходится сталкиваться с такого вот рода вопросами. Звонит клерк и задает мне такой вопрос: «Мне нужно перевезти 32 тонны, а вагон вмещает только 28? Что делать?»

И я ему всегда задаю очень линейный вопрос. Я вообще всегда и себе задаю такие же вопросы, если чувствую, что во время переговоров зашел в тупик: «С кем я должен сейчас вести переговоры?»

Как вы думаете, в примере с вагонами, с кем из троих я должен вести переговоры? С грузом? С вагоном? С тоннами? С кем? Ничто из того, что он перечислил, не умеет возражать. Естественно, ни с чем нельзя договориться. Можно попробовать договориться с директором завода, который делает вагоны. Можно убедить его сделать один такой, знаете, спецвагон, который вмещал бы 32 тонны. Но это будет крайне сложно.

В этом примере я хочу показать вам: кому, когда, зачем нужны переговоры. Запомните, в любой, даже самой безвыходной ситуации, вы обязательно найдете человека, который просто возражает. В любой ситуации обязательно есть человек, возражения которого можно наблюдать и возражениями которого можно управлять.

Возражения ко всему этому бывают разными. Их можно классифицировать. И только вот этот первый шаг — классификация возражений — позволил вообще в принципе с ними работать. Потому что раньше и во многих книгах, посвященных этому вопросу, вы могли это заметить, возражения, они вообще никак не классифицировались. А еще есть много такой литературы, в которой возражения описываются как нечто таинственное и непонятное, что-то вроде иногда возникающего в процессе переговоров. Обычно это такой шуточный набор фраз, которые иногда произносят клиенты.

Наш метод состоит в том, чтобы, во-первых, возражения классифицировать. То есть перво-наперво нужно разделить всех возражающих на определенные группы людей с определенными легко наблюдаемыми состояниями ума. Это первая ступень, с которой мы начинаем свою деятельность по преодолению возражений. Для удоб-

*Как работать с возражениями*

---

ства классификации нам понадобится таблица. Она у вас есть в готовом виде. В предыдущем разделе мы ее рассматривали достаточно подробно.

Предлагаемая таблица состоит из четырех колонок.

Я напому вам, что там у нас есть цифры в процентах. Цифры в левой колонке символизируют количество внимания, сконцентрированного в уме человека на базовой идее. Собственно говоря, сама эта левая колонка была нужна лишь для удобства объяснения, и здесь она не используется совсем. Основной интерес для нас будет представлять правая колонка с цифрами [4-я], это количество реализованного внимания. Также рассматривая общую теорию возражений, мы говорили о том, что для того, чтобы облегчить восприятие возражений, хорошо бы каждому из существующих уровней дать название. В этом разделе мы будем все реже опираться на названия уровней, мы будем употреблять просто цифры, символизирующие количество реализованного внимания. Что касается ваших клиентов, которые время от времени пребывают на разных уровнях возражений, называйте их так, как вам больше нравится: Шерлоки Холмсы, Карабасы-Барабасы или луноходы. Мы их называем так, как мы их называем, потому что мы это первыми заметили и взялись с этим работать. Мы первыми решили это явление классифицировать, вот и все. Может быть, на самом деле «птиц» не нужно называть «птицами», может быть, они на самом деле «матамбы» какие-нибудь. Но просто тот, кто первым обратил на них внимание, назвал их птицами. Мы с вами поэтому классифицируем так, как классифицируем мы, а как там возражения классифицируют другие, это нас не очень-то будет интересовать здесь.

Наконец, колонка «Что делать?» (3-я).

Вы знаете, во многих источниках можно встретить различные догадки на тему возражений. Там можно читать что-то типа «однажды я видел вот это, а вот то состоит из вот таких частей, а я, кажется, знаю, почему оно из них состоит». Можно также встретить рецепты типа «хочешь быть счастливым? Будь им!»

Один раз я видел, как на семинаре, посвященном продажам, лектор сорвал аплодисменты тем, что на вполне обоснованный вопрос одного из участников семинара: «Что мне делать, когда мой клиент возражает?» — ответил: «Преодолейте все его возражения!»

Все это остроумно, конечно. Можно даже сказать «глубокомысленно», но, к сожалению, это происходит лишь оттого, что, как правило, такие вот горе-исследователи просто не знают, что делать и

часто на деле грешат отсутствием практических методов и инструментов. Как правило, они преуспевают в том, чтобы просто наблюдать явление и не предпринимают ничего для того, чтобы попытаться разработать методы, позволяющие этим явлением управлять.

В нашем случае мы с вами, к счастью, имеем дело с методикой, которая не только снабжена инструментами, но еще и имеет действенную систему их применения. На практике, действуя в рамках предлагаемой методики, можно на каждое изменение в поведении клиента отреагировать соответствующим образом, получая при этом легко наблюдаемый, а самое главное — прогнозируемый результат.

С вашего разрешения, я напомню, какими в процессе возражений у нас бывают клиенты, а потом мы уже приступим к изучению самой «системы преодоления возражений».

Открывают картину возражений люди с сосредоточенными, я бы сказал, серьезными лицами — это «отстраненные» ребята. Эти господа не отстранены по отношению ко всему, вот это важный момент, который нужно усвоить. Даже если вы встретите когда-нибудь человека, который отстранен по отношению ко всему, это не то, о чем мы с вами говорим на этих страницах. Для того парня вам понадобятся другие методы и инструменты.

Нам для начала нужен человек, который называется «отстраненный от продажи». Помните идею? Любой нормальный человек, который чем-то занят, даже не подозревает, чем занимаемся мы и что мы от него хотим. Он настроен на свой собственный результат, и он занят его производством.

Далее, следуя классификации, появляется насмешливая улыбка или даже откровенный оскал товарища с уровнем возражений красного цвета. Мы их обычно особо выделяем среди всех тех, с которыми нам придется познакомиться, а может, даже и поработать. Это человек, который перешел в состояние самообороны. Это человек, который начинает понимать, что ему мешают заниматься тем, чем он занимался. И он даже понимает, кто ему мешает, как мешает и что будет, если он расслабится и не будет сопротивляться. Это человек, который называется «запрещающий продажу». Напомню, таким его делают те двадцать пять процентов внимания, которое реализовано в результате вашего воздействия.

Здесь, на этом уровне, у меня к вам тоже есть небольшое замечание. К сожалению, вы обязательно встретитесь с людьми, такие частенько попадают, которые терпеть не могут, когда с ними пыта-

*Как работать с возражениями*

---

ются общаться. Они вообще не любят живых людей. Есть целая группа таких товарищей, которые все и всем вокруг себя запрещают. Так вот, такое поведение, если вы с ним столкнетесь, это не то, о чем мы говорим в этом абзаце. Может случиться так, что в один из ста звонков вы нарываетесь на какого-нибудь психа, который ни с того ни с сего просто выливает на вас всю грязь мира. Вы должны понять, что это никак не связано с вами, это не связано также и с вашим предложением, этот человек просто всегда выливает грязь на любого, кто ему звонит, причем, по любому поводу. И я вам не советую даже вступать в полемику с этим придурком. Просто скажите ему: «Пошел ты к черту!», и повесьте трубку. Запомните, здесь нет никакой проблемы! Не нужно пугать этими идиотами новичков и жаловаться на их поведение своему начальнику, цитируя ту грязь, которую они вам закачали в уши. Просто съешьте это дерьмо молча и, желательно, в одиночестве. Конечно, для того, чтобы потом снова приступить к работе, вам потребуется определенный уровень храбрости, но, увы, в нашем с вами деле без этого нельзя. Эти «чернушные» ребята, все, что они делают по жизни — они просто выливают грязь, выливают, выливают и выливают. С ними тяжело разговаривать даже тренированному по специальной программе переговорщику из группы «Альфа», и это не то, о чем мы говорим.

Двадцать пять процентов реализованного внимания — это всего лишь клиент, который проверяет на крепость своего собеседника. Это человек, который ведет себя так, чтобы понять, стоит ли вообще с вами о чем-то говорить. Выдерживаете ли вы его натиск, его самые негативные места в разговоре? Обычно на этом уровне он выкладывает все самое «больное» в себе, делает он это для того, чтобы вы могли оценить, сможете ли вы с этим справиться. И если вы с этим справляетесь, то вы получаете следующий уровень возражений.

И вот, наконец, в кресле напротив появляется собеседник, пятьдесят процентов внимания которого реализованы. Мы его обычно рисуем зеленым цветом. Ум, на пятьдесят процентов заполненный вниманием, — это ум сравнивающий, ищущий, выдвигающий условия, спорящий, доказывающий. Это человек, который расслабился и сел за стол переговоров. Это человек, который занят выбором. Это человек, который занят пониманием того, что ему предлагают.

Если немножко пофантазировать и погрузиться в мир компьютера, а я бы все же провел такую смелую параллель: механика воз-

никновения возражений похожа на то, как договариваются два компьютерных модема или два факса между собой.

Все начинается с того, что первый факс даже и не подозревал, что ему позвонит второй. Потом они оба проверяют, смогут ли они работать на какой-то определенной скорости: «Выдерживаешь ли ты, парень, то, что выдерживаю я?»

И они находят в этот момент какой-то компромисс. И потом начинается выяснение, о чем вообще идет речь в том письме, которое стоит в очереди для передачи. Они начинают подбирать нужные программы, нужные коды для того, чтобы вообще обмениваться письмами. И только потом, когда связь будет установлена полностью, они могут позволить себе передавать настоящие данные. В современном мире компьютеров такое строгое соответствие системе человеческих возражений позволяет даже деньгами обмениваться через Интернет.

Вот примерно также умы человеческие, встречаясь, действуют по тому же принципу: сначала ум просто останавливается и берет трубку. Потом ум определяет, имеет ли смысл вообще общаться с позвонившим.

Потом тот же ум просто подбирает нужный протокол: «О чем ты говоришь? Ой, ты знаешь, это не ко мне? Я вообще ничего не понимаю из того, что ты говоришь».

Это просто подбор информации по предлагаемой теме: «Ух ты! Последний раз я об этом слышал лет пять назад, и если честно, я даже уже не помню, о чем шла речь? Это все, что у меня есть по поводу того, что ты хочешь мне рассказать».

Это проявляют себя те пятьдесят процентов внимания, которые были нами получены: «О! То, что ты предлагаешь, нам предлагают с утра до вечера, причем каждый день. Если ты хочешь, я тебе покажу: вон в том большом ящике лежат все те коммерческие предложения, которые мы получили за последние полгода. Это все, что у меня есть по поводу того, о чем мы говорим».

Такой клиент называется «заставляющий купить». Раньше я его называл «продающий навстречу», но, в конце концов, остановился на вот этом названии.

Следующая группа людей, протирающих штаны за столом переговоров, это те, чье внимание реализовано в процессе преодоления возражений на семьдесят пять процентов. Такой клиент называется «ожидающий продажу». На этом уровне мы имеем ум, который пытается разместить полученную от нас информацию у себя. Он начинает

### *Как работать с возражениями*

---

пробовать состыковать все полученное от собеседника и пытается теперь использовать это в своей работе в решении своих проблем. Человек в этом состоянии ведет себя так, как будто он уже купил то, что ему предлагают. Мы иногда называем этот период «областью проблем». Получается так, что на этом уровне возражения клиента уже не выглядят как непреодолимые препятствия для продавца, это уже больше рассказ о проблемах, которыми человек был озадачен в процессе переговоров.

К примеру, человек начинает говорить: «Я понимаю, это очень хорошая современная методика! Мне все нравится! Но дело в том, что в нашей компании это не будет работать, потому что наша компания...»

И дальше он рассказывает пару проблем, решением которых он озадачен и которые напрямую связаны с тем, что ему предлагает продавец. Это человек, который смоделировал у себя в уме следующую мысль: «Что было бы, если бы я купил то, что вы предложили и начал это использовать?» Это еще и человек, ум которого настолько ослаблен, что способен моделировать предлагаемую вами ситуацию. Для того чтобы это сделать, нужно очень много внимания потратить.

Завершает наш обзор клиент, который на сто процентов готов действовать по отношению к тому, что ему предлагают. Кроме того, он готов эту идею дорабатывать, додумывать, планировать. Он готов также ваши идеи сохранять, поддерживать и защищать от других идей.

В компьютерном модеме, к слову сказать, эта функция реализована следующим образом: если какой-то документ прошел с ошибками, модем отправляет обратно примерно такое сообщение «Ты знаешь, я, к сожалению, так и не смог получить то, что ты мне отправил. Пришли-ка еще раз!»

И он делает это до тех пор, пока ему все-таки не пришлют все, что ему интересно получить по этому вопросу. Во время продажи это клиент, который старается и делает все возможное, чтобы вы все-таки могли ему продать хоть что-нибудь. Это человек, который создает условия для вашей продажи. Такой клиент называется: «создающий продажу». И теперь ваша продажа и вы стали частью его жизни. Знаете, если вы спросите, что делает этот человек, чем он занят сегодня с утра? Этот человек ждет, пока вы придете и продадите ему что-нибудь. И когда ему звонят и приглашают его на выставку, он отвеча-

ет, что ему некогда, что он ждет девушку, с которой договорился о встрече.

Ему говорят: «Да будет тебе! Отвлекись на минутку от той девушки. Пойдем лучше в баню в среду».

Он говорит: «Нет! Нет, нет... В среду я пойду на Демонстрационный семинар, потому что я уже пообещал той самой девушке на нем присутствовать, а она сказала, что будет меня там ждать».

Понятна идея?

Вы получаете такого же «возражающего клиента», какой он был вначале, но теперь его базовая идея, это та идея, которую продали ему вы.

Вот этот эффект и есть тот фокус, над осуществлением которого мы будем с вами работать дальше.

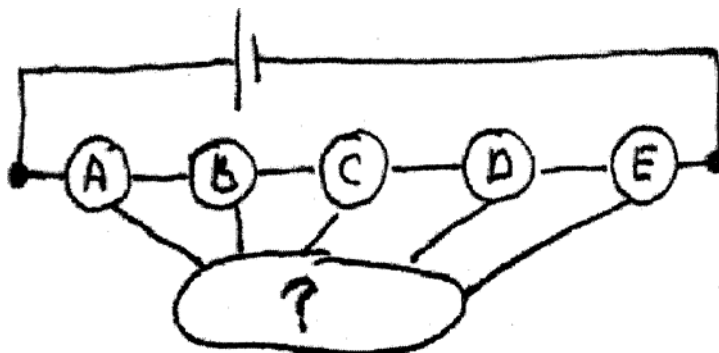
## **Преимущества системного подхода**

Прежде чем мы рассмотрим предлагаемую вам систему преодоления возражений, необходимо уделить внимание одному из немаловажных моментов в ней. По сути, само слово «система» означает, что вы продолжаете делать то, что делали раньше, то есть, то, что вы и так умеете делать, но теперь вы опираетесь на некоторые прогнозируемые показатели и действуете исходя из установленных этой системой правил. И чем меньше самостоятельности, тем выше эффект от использования системы.

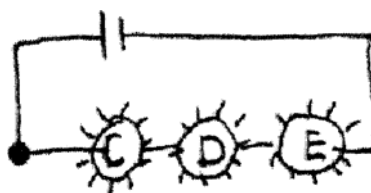
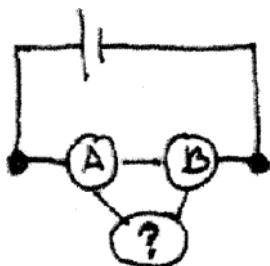
В этом плане очень интересна система проверки елочной гирлянды, которую использует электрик в своей работе. Вместо того, чтобы внимательно вглядываться в лампочки и выхватывать то одну, то другую для проверки в случайном порядке, он делит всю цепь на две примерно равные части и проверяет каждую из полученных частей.



*Как работать с возражениями*



Одна из половин, естественно, показывает «обрыв цепи», и тогда он эту половину делит еще на две равные части, и та половина, в которой есть сгоревшая лампа, также покажет обрыв цепи, и ее он в свою очередь разделит на две равные части.



Так делается до тех пор, пока не останется отрезок цепи, состоящий из двух лампочек, одна из которых и является, собственно говоря, сгоревшей. Можно, конечно, положиться на интуицию или счастливый случай, но тогда вы никогда не станете профессионалом и не сможете сказать, сколько времени вам понадобится для определения сгоревшей лампочки в цепи. Я настоятельно рекомендую вам попросить какого-нибудь электрика продемонстрировать вам «систему проверки гирлянды» на практике. Причем пусть он вам покажет оба подхода: и с использованием описанной выше системы, и «методом тыка».

«Система» — она самое ядро моей методики, в ней самый суперфокус-то как раз и кроется. Мы обычно ничему не учимся на наших семинарах, мы на наших занятиях просто знакомимся с системами и учимся их использовать. Это просто маленькое ноу-хау, которое позволяет поправить крышу так, чтобы она действительно защищала от дождя. То есть мы систематизируем то, что вы обя-

зательно уже умеете делать, то, с чем вам приходится сталкиваться каждый день в вашей работе.

Просто иногда я забываю приводить примеры из личной жизни, из политики, еще откуда-то, и тогда человеку не из бизнеса не понятно, о чем я говорю. Если я буду приводить примеры только из бизнеса, он не поймет, о чем я говорю, поэтому я иногда привожу и другие примеры для того, чтобы всем было понятно, что это не что-то такое, знаете: «Ну чем ты там занимаешься? А, компьютерами торгуешь. Ну тогда понятно. Для меня это слишком сложно. Я в компьютерах ничего не понимаю».

Тема возражений—это нечто другое, это то, что находится в основе любой деятельности, а посему это нужно всем, даже тем, кто решил развестись со своей женой, потому что управлять возражениями человека—это просто быть над человеком, причем над любым человеком, независимо от его социального статуса, образования, возраста. И в этой книге мы познакомимся с тем, как это делается.

## **Мысль и ее ценность**

Первое, что вам необходимо усвоить, как «отче наш», — мысль это вещь.

Если вы будете дорожить мыслями, если вы будете их охранять и если вы вообще будете думать, что человек вправе иметь какие-то собственные мысли, вы не сможете управлять его мыслями. Вы всегда должны помнить, что потенциально человек может думать о чем угодно. Когда парень или девушка говорят, что любят, красный цвет, вы должны слышать: «Мне наплевать, что любить, поэтому в данный момент мне кажется, что я люблю красный».

То же самое они могут говорить по отношению к синему, зеленому, черному и коричневому. Вы должны это сразу понимать. Когда человек говорит, что ему нравятся блондинки — он говорит ерунду.

Ему может нравиться кто угодно. Все, что он говорит, он говорит, опираясь на базовые идеи, которые есть у него в уме сегодня. И это не значит, что у него не будет никаких других идей завтра. Вот эта идея должна быть понятна. Если человек приходит в магазин и

*Как работать с возражениями*

---

говорит: «Вы знаете, я очень хочу купить «синий» — вы как продавец должны понимать, что это просто глупость, спрашиваете такого покупателя: «А почему вы хотите именно «синий?»»

Он вам отвечает: «Не знаю. Проста мне кажется, что синий цвет немного успокаивает».

Вы про себя приговариваете: «Ну тогда с вами все понятно. Сейчас мы с вами немножко поработаем».

Понимать этот принцип жизненно важно для любого продавца.

В одном очень большом мебельном салоне продавцы изобрели себе своеобразную микрорелигию: они решили, что каждый покупатель имеет право купить себе ту банкетку, которая ему «нужна». Женщины, например, не дадут мне соврать. Ни у одной женщины в гардеробе нет ни одного платья, которое ей нравится. Это целая женская катастрофа: «Опять нечего надеть!»

Правило всех времен и народов — нет ни одного платья, никогда, ни у одной женщины!

Почему? Потому что то, что мы себе придумываем, это настолько уникальная вещь, она существует только в единственном экземпляре в нашем уме. И, конечно же, на фабрике о нашей с вами идее нового платья ничего не знали и поэтому просто не сшили и все. Даже те не многие девушки, которые обращаются к швеям-модисткам, заказывают платье индивидуально, и оно им тоже не нравится. Нет ни одного платья, которое пошила швея и которое человеку бы понравилось на все сто. Больше того скажу, даже если человек сшил его себе сам, оно ему нравится буквально несколько минут. Ну, может быть, пять. Вы помните первый принцип в поведении внимания, сейчас речь как раз о нем идет. Ничего странного, минут пять оно ему нравится, и потом оно ему не нравится, потому что ход мыслей человека меняется почти ежеминутно: «Сейчас я один, через пять минут я совсем другой, и все вокруг не то, меня уже не устраивает то, что устраивало пять минут назад!»

Наверное, самый неблагодарный труд — это труд ландшафтного дизайнера, вы, наверное, уже понимаете почему. Дело в том, что если у платья в случае нестыковки идей можно отрезать рукава, то перенести озеро с одного угла участка в другой в той же ситуации проблематично. Частенько в архитектуре приходится идти на компромисс. Идея здесь очень простая, каждый нормальный ум формирует внутри себя базовую идею, без нее нельзя. Но думать, что эта идея продержится дольше пяти минут, не нужно. Мысль—это вещь, ее можно

---

*Как работать с возражениями*

разрушить, изменить, обменять, переделать, передумать и так далее. Так вот у них в этом не маленьком мебельном салоне живет такая маленькая религия. Знаете, что делают продавцы в этом салоне? Они ничего не делают ни в коем случае, они наблюдают за покупателями, они их просто охраняют. Они заботятся о мыслях покупателей. Они разговаривают с покупателями так, что, если бы это услышал профессионал, владеющий системой преодоления возражений, он бы выбросился в окно или выбросил в окно кого-нибудь из них: «Что? Вам не нравится «синий»? Хорошо-хорошо, ищите тот, который вам нравится».

И бедняга бродит, потеет, злится, у него начинается истерика, он не может найти то, что ему нужно. Знаете, что они делают, когда покупатель уходит из их магазина так и не найдя ту банкетку, которая ему нужна?

Они говорят (слабонервных и руководителей подобных салонов просьба пропустить это место в книге): «Извините, наверное, у нас плохой магазин. Но вон там, через дорогу, есть хороший. Посмотрите, может быть, там есть та банкетка, которая вам нужна?»

Знаете, где человек покупает ту банкетку, которая ему нужна? Он покупает ее там, где ему ее продают! Он покупает ее там, где ему просто говорят: «Вот, парень, это та банкетка, которая тебе нужна!»

Он говорит: «Фу-у-ух! Слава богу! Конечно же, это она! Наконец-то я ее нашел».

Он хватает ее и бежит быстро-быстро, пока ему не сказали что-нибудь другое. Это важный момент. Это нужно понимать. Ваш покупатель будет с удовольствием думать так, как вы ему скажете. Этот момент очень важный. Мы к нему еще вернемся чуть позже, а пока я хотел напомнить вам, что мысли — это вещи, и как любыми вещами ими нужно управлять.

Как правило, когда мы наблюдаем кого-то, кто говорит, что любит «зеленый», мы начинаем думать, что есть в этой любви какой-то смысл. Для многих утверждения, типа «я люблю «зеленый», приобретают очертания безысходности и предопределенности. Вы, как специалист в области умственных процессов, должны знать лишь одно — человек, утверждающий, что любит «зеленые», также мог бы утверждать что любит «синие».

Силу его утверждений мы будем называть потенциалом, а вот направленность утверждений?

Правильно!

*Как работать с возражениями*

---

Базовой идеей!

Если вы решите повлиять на ход его мыслей, вы получите...

Правильно!

Возражения!

А после того как вы преодолеете его возражения, вы получите человека, у которого есть...

Правильно!

Базовая идея!

У многих иногда складывается такое впечатление, что если поменять человеку одну базовую идею на другую, то это как-то повлияет на ход его жизни или сможет нанести человеку какой-то непоправимый ущерб. По этому поводу я могу сказать лишь одно: «Да, действительно базовые идеи и есть то, что человек обычно воспринимает как структуру своей жизни. Естественно, что подмена базовых идей влечет за собой некоторые изменения непосредственно в жизни человека, но я хотел бы обратить ваше внимание, что изменение все же не означает остановку!»

С вами, наверное, случилось так, что сначала вы несколько лет ездили каждое утро на одну станцию метро, а потом несколько лет ездили каждое утро на другую станцию метро, а последние несколько лет не были в метро вообще? Да, конечно, такие изменения, несомненно, сыграли какую-то роль в вашей жизни, но это не значит, что они остановили вашу жизнь, тем более это не значит, что они как-то изменили вашу индивидуальность.

## **«Талант» преодоления возражений**

Иногда можно слышать, и даже из очень «компетентных» источников, о том, что продажи — это очень специфический труд. Многие «специалисты в подборе кадров» утверждают, что продавцом нужно родиться. Говорят что, мол, если человеку «не дано постичь что-то», то учить и тренировать его бесполезно: все равно у него ничего не выйдет. Как-то я даже встречал тесты, которые, вроде как, были предназначены для того, чтобы определить, сможет человек продавать или не сможет. Могу сказать только одно: будучи знакомым более чем с тысячей успешных и не очень продавцов, я встречал и мужчин, и женщин, и старых, и молодых, и дерзких, и застенчивых,

и разговорчивых, и молчунов, и с тремя высшими образованиями, и с незаконченной средней школой. У них были совершенно разные наклонности и пристрастия, но при этом все они к концу обучения демонстрировали неизменно хорошие результаты, преодолевая ежедневно сотни возражений от своих клиентов. Да, конечно, не у всех получалось сразу, с первого дня, но у всех, в конце концов, начинало получаться. Моя система призвана просто сократить время, которое человек обычно тратит на то, чтобы обнаружить этот самый ключ к уму покупателя, тот ключ, который позволит этим самым покупательским умом управлять, но это не значит, что она имеет какие-то особые инструкции или требует каких-то особых знаний. Любой, любой, совершенно любой желающий, если он умеет читать, сможет применить предлагаемую систему, и если он сделает все так, как она предписывает, ум любого, даже самого изощренного в переговорах собеседника не сможет устоять, и результатом такого взаимодействия всегда будет продажа.

Конечно же, учитывая все вышесказанное, можно утверждать что, ваши личные навыки и умения — это самое ценное, чем вы можете обладать, приступая к изучению предлагаемой системы. Система — это всего лишь маршрут для реализации ваших личных замыслов. Как определить, насколько вы готовы для того, чтобы начать применять предлагаемые инструменты? Как определить, насколько эти самые инструменты вообще нужны вам в вашей жизни? Отвечая на предлагаемые ниже «если», вы сможете очень быстро определиться в выборе направления ваших дальнейших поисков.

Если вы до сих пор живы, значит все необходимые навыки для работы у вас есть.

Если вы живы как безработный или бомж, значит эти самые базовые навыки у вас развиты слабо.

Если же вы обеспеченный человек, значит все необходимые навыки у вас развиты хорошо.

Если вы миллионер, владеющий процветающей торговой компанией, значит вы еще и владеете предлагаемой в этой книге системой преодоления возражений.

Еще одно из немаловажных преимуществ, которое получает любой, кто владеет системой преодоления возражений и навыком классификации уровней возражений. Ум ваш теперь настроен таким образом, что вы в процессе ведения переговоров начинаете замечать не только возражения собеседника, но и собственные. Сложность теперь

*Как работать с возражениями*

---

состоит в том, что вы уже не сможете быть «убеждены» или «переубеждены» в чем-либо так же легко, как любой другой, кто не владеет теоретическим материалом по вопросу возражений.

## **Правила преодоления возражений**

Далее в книге мы будем рассматривать те действия, которые предпринимаются продавцом для каждого уровня возражений. Для каждого уровня возражений в нашей таблице есть свои специальные приемы.

Обратите внимание, что классифицируем мы возражения только для того, чтобы понять, какой из всех тех приемов, которые нам известны, следует применить в данной конкретной ситуации. Этот момент в работе с клиентом является самым важным. Дело в том, что если вы будете пытаться действовать наобум или так, как вам больше нравится, есть очень маленькая вероятность, что вы угадаете нужную последовательность и, как говорится, сможете сказать своему клиенту именно то, что его ум на этом уровне возражений готов услышать. Я не хочу сказать, что у человека, который не знаком с моей системой, ничего не получится во время преодоления возражений, но как показала практика, качественно сделать это получается крайне редко, кроме того, если спросить у продавца: «Почему получилось?» — вряд ли он даст какие-нибудь вразумительные объяснения. В лучшем случае эти товарищи говорят «Повезло!», в худшем случае они все заслуги за результативное завершение сделки отдают своему клиенту.

Давайте для начала рассмотрим несколько общих правил в отношениях с возражениями клиента, которые применимы в целом для всех приемов и инструментов, которыми вы будете пользоваться в рамках предлагаемой методики.

### **Первое правило:**

«Если не преодолеваешь возражения — значит не продаешь, а оформляешь заказ».

В предыдущих книгах этой серии мы говорили о том, что влиять на мнение человека — это, прежде всего, преодолевать возражения. Но все же для успешно развивающейся торговой компании естественным также является и ситуация, когда клиент изначально уже же-

лает приобретать те товары, которые она предлагает, а в этой ситуации вроде как и не требуется никакого дополнительного влияния. Больше скажу: любое дополнительное влияние в такой ситуации будет только вредить сделке. Опасной такая ситуация представляется только для профессионального продавца, специфика работы которого заключается как раз в том, чтобы спорить, доказывать, продвигать и преодолевать при этом много-много самых жестоких и открытых возражений клиента. Если вы станете придерживаться этого правила, объем ваших продаж никогда не уменьшится ни на рубль. В противном случае вы будете барахтаться в своем отделе между соблазном посидеть и попринимать заказы от созревших клиентов и суровой необходимостью преодолевать возражения еще не родившихся потенциальных.

#### **Второе правило:**

«Если пытаешься преодолевать возражения определенного уровня неправильно, то получаешь еще более яркие возражения того же уровня».

Это правило говорит, во-первых, о том, насколько важно уметь правильно классифицировать уровни возражений, а во-вторых, насколько хорошо все-таки знать систему преодоления возражений. Механика этого явления достаточно примитивна, поэтому, просто неправильно отвечая на выдвигаемые умом клиента возражения, вы тем самым не вызываете внутри ума никаких ответных действий. Поэтому ваш клиент не только остается на том же уровне возражений, но и, понимая, что он в этом несколько «прав», становится еще жестче на том уровне, на котором вы с ним не справляетесь. Клиент становится еще более изощренным в том, чтобы возражать вам на этом уровне.

В реальности это выглядит примерно так. Сначала он вас просто слегка поддел, например, слегка подцепил ваш возраст, сказал что-то типа: «Девушка, что-то у вас какой-то детский голосочек в телефоне? Это только в телефоне или в жизни вы тоже недавно школу закончили?»

Он вас чуть-чуть подцепил, и если вы это проворонили и не смогли с этим работать, через две минуты вы услышите то же самое, но уже в более нахальной и прямой форме, он скажет: «Вы знаете, я не люблю общаться со специалистами, которые моложе меня».

Как минимум или как максимум скажет: «Чтобы компетентно разобратся в том, о чем вы говорите, этому ведь нужно учиться как



*Как работать с возражениями*

---

минимум лет десять, а вы, судя по всему, только вчера школу закончили!»

Хорошо бы вам это запомнить получше: «Если вы не работаете с возражениями клиента правильно, то человек становится жестче на том уровне, на котором вы с ним не справляетесь. И это происходит каждый раз. Очередная ваша ошибка — в очередной раз он становится жестче. Можно довести его просто до белого каления, когда уже никто не сможет общаться с ним на эту тему спокойно».

Пожалуйста!

Не торопитесь портить своих клиентов!

Внимательнее изучайте эту книгу!

**Третье правило:**

«Если ты не способен работать с возражениями определенного уровня, то через некоторое время все твои потенциальные клиент ты, с которыми ты работаешь, группируются теперь именно на этом уровне».

Это правило отражает очень интересный философский закон. Я впервые этот феномен пронаблюдал благодаря работам Конфуция. Да и в наше время не является новой мыслью о том, что обычно люди в своей жизни получают как раз то, от чего усиленно бегут. Один американец, Мэрфи, кажется, его зовут, напечатал даже свод таких вот житейских законов. Можно, конечно, отнести к этому с долей юмора, но, тем не менее, мне очень понравилась такая вот штука: если на вокзале какой-либо рейс отменяется в связи с погодными условиями, то это именно тот, на который вы купили билет.

В свою очередь Паркинсон, например, в своих трудах декларирует похожие вещи. У него есть такая шутка, он говорит о том, что каждый человек задерживается на той должности, на которой как раз не может работать правильно. У него это называется уровнем некомпетентности, кажется.

Он утверждал, что по этому принципу, хотелось бы верить, что это все же шутка, как раз сформированы все правительства и большие компании. Следуя ему, получается, что если вы видите главного бухгалтера, то это человек, который прекрасно справляется с должностью младшего бухгалтера, но полная бестолочь в том, чтобы быть главным бухгалтером. И как раз поэтому он главный.

Мы можем на эту тему пофилософствовать, пока я просто хочу сказать: «Если вы видите человека, вокруг которого очень много кли-

ентов определенного уровня возражений, вы просто видите человека, который не знает, что с ними делать!» Идея здесь очень простая, если вы вообще не умеете работать на каком-то из уровней возражений, то вам, по иронии судьбы, только с такими клиентами и придется работать всю свою жизнь. Если люди не любят грубостей, не любят чего-то экстремального в общении, боятся чужих ошибок или, например, чьих-то глупостей, то все, что они делают всю свою жизнь, — они с этим сталкиваются, они от этого страдают и им приходится с этим справляться.

Если продавец не знает что делать, когда клиент начинает говорить о его конкурентах, то это обычно как раз все, что он слышит в своей жизни от своих клиентов. Больше того, это единственная причина, по которой он больше не может торговать. Знаете, вы спрашиваете у парня: «Послушай, а куда подевались все твои постоянные клиенты?»

А он отвечает, пожимая плечами: «Ты знаешь, они все почему-то ушли к моему конкуренту».

Если люди, например, не любят и не умеют работать с проблемами клиента, то это все, что их преследует всю их недолгую предпринимательскую жизнь.

Если продавец не умеет работать с людьми, которые готовы сделать заказ, то он, например, всю жизнь проведет в отделе упаковки товаров.

Как вы думаете, почему гастроном превращается в булочную?

Давайте, попробуйте пофантазировать, используя все то, о чем мы говорили.

Я сегодня вместе со своим помощником был в одной очень известной в прошлом компании, и вот, вернувшись оттуда, он у меня спросил: «Если у них есть такие хорошие, ходовые иксы, почему они продают только игреки?»

Я, чтобы ответить на этот вопрос, привел такой пример: «А как ты думаешь, почему гастроном превращается в булочную?»

Ладно, я вам подскажу.

Хлеб — это единственное, что не нужно продавать. Хлеб — это то, что люди покупают обычно без всяких возражений. Вот и в гастрономе тоже хлеб—это единственное, что не нужно продавать. Это единственное, что купят сами. Все остальные продукты в гастрономе необходимо продавать. Максимум, на что способен гастроном, это превратиться в булочную. Смешно конечно, но обычно бизнесмены,

### *Как работать с возражениями*

---

потерпев неудачу в чем-то, чем они занимались до этого, в конце концов приходят к тому, что самое прибыльное это торговать хлебом и таблетками. Секрет такого предпочтения прост — это то, что не нужно продавать, это то, что покупают сами.

Теперь, после этого небольшого лирического отступления, я надеюсь, что третье правило вы понимаете полностью и будете о нем помнить!

#### **Четвертое правило:**

«Если преодолел правильно какое-либо возражение, то просто получаешь возражения следующего уровня».

Что касается возражений, если вы правильно работаете с возражениями, вы получаете следующий уровень возражений, просто следующий уровень возражений и все. Это не значит, что если вы правильно преодолеваете возражения клиента, то вы получаете продажу, вы можете даже денег не получать за преодоление конкретного уровня возражений, но вы получаете обязательно следующий уровень возражений. Как пить дать, следующий уровень возражений. Это такая маленькая тонкость в работе с возражениями; неудачники обычно ждут, что, наверное, когда-нибудь возражения закончатся и наступят легкие времена, и все начнет происходить само собой. К слову сказать, от такого вот заблуждения часто семьи распадаются. Многие мужчины и женщины уверены, что если они расписались в загсе, купили квартиру, родили ребенка, то теперь можно остановиться и не прилагать усилий к тому, чтобы поддерживать хорошие взаимоотношения.

Что-то вроде: «Если мы живем вместе десять лет, то само собой мы должны любить друг друга».

Или еще чего хуже, что-то типа: «Если я твоя жена, то ты не должен мне изменять, даже если я тебя презираю и показываю тебе это всем своим видом».

Помните это правило: «Ничего не происходит само по себе. В продаже работа с клиентом не заканчивается никогда!» Почему? Потому, что возражения у клиента будут всегда.

У меня был такой случай, когда парень два дня потратил на то, чтобы продать клиенту «зеленый» вместо «синего». И вот он счастливый бежит к своему начальнику с бланком заказа, а начальник хитро так улыбается и говорит: «Ну что, Петров, продал? Много продал? «Синие» продал? Вместо «зеленых»? Молодец! Только извини,

Петров, я забыл тебе сказать. На складе «синих» тоже нет. Остались только «красные». Так что иди-ка ты, Петров, и поработай еще с товарищем».

#### **Пятое правило:**

«Каждому уму требуется свое индивидуальное время для прохождения каждого из уровней возражений».

Да, это та небольшая особенность ума человеческого, которая иногда рождает большие проблемы в жизни продавца, а иногда и в жизни целой торговой компании. К сожалению, каждый отдельно взятый клиент будет иметь свой собственный специфический ритм работы в продажах. Один клиент продемонстрирует вам все уровни возражений от нуля до ста процентов уже в первый час переговоров, а другой только спустя месяц напряженных переговоров перейдет с нуля на двадцать пять процентов. Собственно говоря, искусство ведения продаж состоит только в том, чтобы группировать клиентов таким образом, чтобы не заикнуться на тех, кого приходится долго ждать, но и не увлекаться ожиданием и поисками тех, с кем можно справиться быстро.

### **Преодоление возражений «нулевого уровня»**

Ребята, работу с которыми мы рассматриваем первой, называются «отстраненными от продажи». Это самое сложное состояние ума из всех тех, которые мы будем изучать. Сложным оно является по той причине, что здесь нужно располагать умением наблюдать, нужно быть чутким к человеку, потому что каждый из нас обязательно чем-то занят, и каждый из нас очень не любит, когда его отвлекают от работы. Больше того, некоторые из нас так увлечены своим делом, что иногда и не замечают остальных.

Только по вышеназванным причинам работа на этом уровне представляется сложной.

Представьте себе, что вы шли по улице и случайно уронили снег пачку стодолларовых купюр тысяч так на десять. И вот теперь вы на корточках лихорадочно рыхлите снег в надежде ощутить пальцами такой милый сердцу сверток, как вдруг кто-нибудь, просто прохожий, подходит к вам и бормочет что-то типа: «Извините, пожалуйста. Я вот хочу предложить вам кое-что? Я вас беспокою из фирмы

*Как работать с возражениями*

---

«Шрмркнаправ». Наша фирма, она это, она занимается, ну, в общем...»

Что бы вы ответили этому господину, как вы думаете?

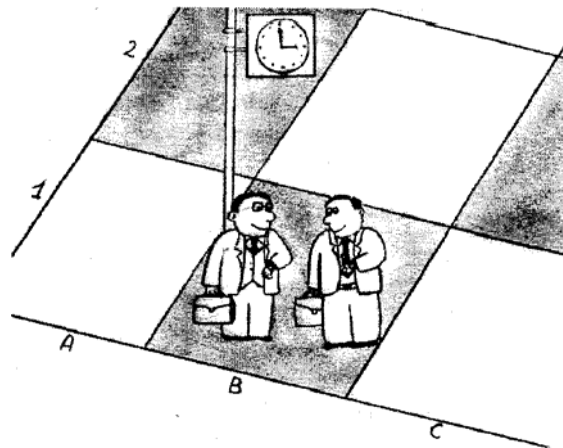
Или, например, ваш старый друг подходит к вам и говорит: «Эй, что ты там делаешь в этом сугробе? Оставь эту бессмысленную затею! Пойдем, перекурим!»

А ему что бы вы ответили?

## Прием «приемлемое время»

Пожалуй, самый действенный прием из всех, которые вы когда-либо будете изучать в рамках искусства ведения переговоров, в двух словах можно сформулировать примерно так: «Появляйтесь в нужное время».

Например, есть у вас потенциальный клиент, который вам очень нужен как часть клиентской базы, или есть у вас человек, с которым вы очень хотите поговорить, но вот беда — ему все время некогда, некогда и некогда. Так случается, что вы хотите его заинтересовать, но он все время остается к вам «холоден».



Он не проявляет к вам вообще никакого интереса?

Он отстраненный от вашей продажи человек?

Вы ему не интересны, он занимается своими делами? Но он вам очень нужен в вашем бизнесе, потому что уж очень крупная у него фирма, уж очень нужно вам с ним поговорить?

Так вот, первый прием очень простой, вам нужно выбрать подходящее время для встречи с ним.

Я приведу вам пример, как не надо делать, может быть, он поможет сообразить, о чем мы здесь говорим. Вот представьте себе продуктовый магазин, обычный продуктовый магазин. Слева от входа отдел виноводочных изделий, прямо — мясной отдел, справа — хлебный. В магазине что-то около десяти часов утра и там такая классическая ситуация в торговом зале. В хлебном отделе стоит четыре человека в очереди, просто продавец не очень успевает. К тому же покупатели порядочно заказывают. В мясном отделе в этот момент продавец, женщина внушительных размеров лет сорока, пытается распилить замороженную ногу большим ножом. Она никак не может ее расковырять, и у нее над душой стоит бабка, которая рассказывает ей, как надо было бы ковырять эту ногу. Представляете себе, какая дружеская беседа между ними протекает? А в винном отделе два алкоголика выбирают себе вино. Это, знаете ли, такой творческий процесс. Там у них есть специальная формула, в которой участвуют несколько параметров: цвет, объем, цена, «выпьем ли мы это втроем». Продавец уже достаточно вовлеченный в процесс обмена бутылок всем своим видом показывает, как он любит свою работу.

В этот самый момент в магазин входит парень с сумкой на плече.

Это в Москве, да и во всем мире, в общем-то достаточно популярный, как говорил один налоговый инспектор, практически неистребимый бизнес. Что-то типа торговля с рук. В нашем случае у парня в сумке «игреки».

Вы, наверное, хотя бы раз в своей жизни с этим сталкивались, и это выглядит как-то так: «Кручу-верчу, обмануть хочу. Не подходим, а проходим. Барыня-сударыня, позолоти ручку, будет у тебя вечерок дивный. Дай, товарищ, червончик — будет у тебя лишний погончик...»

В нашем случае парень изо всех сил пытается привлечь внимание. Он входит в магазин и прямо с порога заводит заунывную песню свою: «Добрый день, дамы и господа! Мне нужна минута вашего драгоценного внимания. Обратите, пожалуйста, внимание на вот эту серебристую коробочку».

Он достает из сумки коробочки, начинает их ставить в ряд прямо на прилавок мясного отдела. В результате чего спустя пять секунд тетка из мясного отдела кладет нож, нажимает кнопку, выходят два охранника и выкидывают парня из магазина. Это называется быть в

### *Как работать с возражениями*

---

нужном месте, но в неподходящее время. Я вам больше скажу, всего лишь через десять минут в этом магазине до самого обеда больше никого не будет, вообще ни одного покупателя. И все эти продавцы будут скучать. Они будут ходить вдоль прилавка, искать себе хоть какое-нибудь занятие. Они будут передвигать ящики с одного места на другое. Они будут разгадывать кроссворды, читать газеты, рассказывать друг другу анекдоты.

Вы чувствуете идею?

Если бы этот парень появился перед ними со своим товаром буквально на десять минут позже — они бы не просто его внимательно слушали, они бы сказали ему спасибо за то, что он их развлекал все это время. Просто наш бедняга появился не в то время. Не обязательно быть наглым и настойчивым, если у человека действительно совещание. Не обязательно приглашать его на семинар или на выставку, если у него через два дня отпуск. Да, он вам пообещает быть вовремя, можно выцарапать из него любое обещание, но это не будет тем обещанием, которое будет выполняться или создавать вашу продажу. Кроме всего прочего, чем больше между вами и вашим клиентом будет взаимно не выполненных обещаний, тем сложнее вам потом будет их вообще выполнять.

Мне вспоминается сейчас еще более смешной пример из серии «как не надо делать», который прекрасно оттеняет предлагаемый вам прием. Однажды один из продавцов рассказал мне об этом. В одной из компаний была организована презентация новых продуктов, наш консультант отправился туда добывать себе нового клиента. Во время презентации он очень удачно нашел общий язык с коммерческим директором этой компании. И они, уже было, обо всем договорились. К сожалению, сердце у этого собеседника оказалось не ахти, и уже после второго литра обсуждений ему стало плохо, его увезли в реанимацию. Наутро, когда бедняга стал приходить в себя после наркоза, он увидел рядом со своей больничной койкой вчерашнего собеседника. Как вы думаете, что мог спросить продавец в такой ситуации? Вы зря смеетесь, именно это продавец и спросил у едва открывающего глаза больного.

Конечно же, у любого человека в жизни есть такие моменты, буквально, может быть, несколько секунд, когда он перестает вообще что-либо понимать в этой жизни. Знаете, мы слегка отстраняемся от окружающей нас реальности. Вот в этот момент не обязательно решать жизненно важные задачи. Это не подходящий момент.

Мне доподлинно известно, что многие семьи распались только потому, что супруги, возвращаясь с вечеринки, решили, что это самый подходящий момент для того, чтобы выяснить, почему они вообще вместе. После чего они уже утром не разговаривала а к вечеру были не вместе.

Но все же я не хотел бы, чтобы вы шли на поводу у такого клиента или были слишком доверчивы по отношению к его «сверхзанятости».

Имейте в виду, что по признанию владельца очень крупной корпорации при всей его видимой занятости у него всегда есть один час в неделю, когда он совершенно ничего не делает, а иногда даже ищет приключений на это время.

Запомните одну небольшую хитрость, свободное время нельзя найти мгновенно, тогда когда вам вздумается, но его вполне можно запланировать. И если у человека расписан по минутам сегодняшний день, это не значит, что также, по минутам расписан завтрашний день, конец следующей недели или даже середина следующего месяца.

Еще напоследок. Принимая отговорки «занятых», подумайте, если он не может найти время, чтобы всего лишь встретиться с вами, как же он найдет время, чтобы посмотреть ваши образцы или проследить за оплатой своего заказа на ваш товар?

## **Прием «приемлемое место»**

Еще один суперприем, который позволит вам разрушить дистанцию между вами и своим клиентом — «появляйтесь в приемлемом для ведения переговоров месте».

Что касается места, вы знаете, бывает ситуация, когда вы ведете переговоры с человеком, и человек все время срывает трубку телефона, которая лежит у него на рабочем столе.

Ваш клиент встречает вас в своем рабочем кабинете?

Возможно, что у вас сегодня будут самые тяжелые переговоры!

Почему?

Рабочее место вашего клиента — это самое опасное место для вас во время проведения переговоров.



*Как работать с возражениями*

---

Я когда-то вел переговоры у одного парня в кабинете, и тот столько стрессов получил прямо на моих глазах за те полчаса, пока я там у него сидел.

Все началось с того, что время от времени в дверь кабинета кто-нибудь стучался, засовывал свою рожу, говорил: «Извините» и исчезал за дверью. Представили, да? Рожа заглядывает в щелочку двери, говорит: «О? Извините!» и исчезает. И так было каждые две минуты. В паузах между «рожами» звонил мобильный телефон, парень снимал трубку, говорил, что занят, и клал ее. Все дело в том, что он очень хотел меня слушать. Представьте себе, он принимает удобную позу, расслабляет лоб и уши, начинает умиротворенно дышать, в этот момент появляется «рожа»... «Рожа» исчезла, он настраивается на беседу и в этот момент звонит телефон. Он в трубку нервно кричит: «Минутку. Я занят!» И тут снова появляется рожа...

И так вот он пытался со мной обсудить свои проблемы. А все дело в том, что место было неподходящим.

Время подходящее, у него было очень много свободного времени в этот вечер, но место неподходящее.

Еще хуже, когда вы стоите, разговариваете, а между вами кто-нибудь все время ходит. У нас был такой случай, мы тоже пытались поговорить с одним заинтересованным товарищем, и между нами все время ходил человек. Причем пару раз я пытался сделать так, чтобы он прошел за моей спиной, не тут-то было, он раздвигал нас и шел туда, куда ему было нужно, очень напоминая своим поведением легендарный ледокол «Ленин». После того, как я сделал ему замечание, он стал носить со своим товарищем коробки. Они теперь просто вдвоем уже ходили мимо нас. Кончилось это все тем, что они эту коробку уронили прямо нам на ноги.

Подоплека предложенных вам приемов очень проста: место и время, выбранные вами для преодоления отстраненности — это самое важное из того, о чем мы будем говорить.

Людей делают отстраненными именно их жизнь, их дела, бег по кругу. Вы знаете, чем отличается процветающая компания от прогнивающей? Только одним принципом. В неразвивающейся компании люди бегают по кругу, они выглядят ужасно занятыми, и они делают одно и то же каждый день.

В процветающей компании люди бегают по спирали. Бег по спирали очень напоминает бег по кругу, но все же это не бег по кругу. Каждый раз круг бегущего по спирали все больше и больше. Можно

сказать, что круг бегущего по спирали с каждым оборотом набирает объем и полноту.

Идея бегущего по спирали: «Дайте мне что-нибудь новенькое. Я хочу перемен. Я хочу совершенствоваться».

Идея бегущего по кругу: «Новое предложение? Да таких, как вы, миллион! Не мешайте нам, мы заняты делом. Не потерять бы достигнутое, куда уж приобретать новое».

У внимания есть две ключевые характеристики — место и время, именно в рамках этих характеристик оно наиболее уязвимо. Очень часто вы попадаете к человеку в тот момент, когда он еще только завершает очередной свой круг, так потерпите же пару минут, и он будет ваш.

Вам удалось реализовать часть его внимания?

И вот он уже совершает свой бег по спирали.

Запомните эти два приема и обязательно пользуйтесь ими в своей работе с отстраненными от продажи клиентами.

## **Прием «интуитивная «телепатия»**

Следующий прием из области физики, но правда эта физика находится в чуть более разряженном пространстве — пространстве человеческого ума.

Суть приема состоит в том, чтобы процитировать человеку точку опоры его базовой идеи.

Что такое точка опоры?

Как-то, будучи еще школьником, я подрабатывал грузчиком на стекольном заводе. И там один опытный стекольщик показывал мне фокус. Он брал огромный лист толстого витринного стекла, прикладывался к нему ухом и затем ударял легонько молоточком в определенную точку на стекле. И вся эта цельная стеклянная глыба разлеталась вдребезги, она сыпалась, как будто была сделана из хрупкого льда. Я, затаив дыхание, смотрел на это чудо, а стекольщик объяснял мне, что такое «точка опоры».

Дело в том, что любые слова, любые идеи, любые мысли рождаются в какой-то одной точке. У любого вашего клиента есть какая-то одна ключевая идея, которая организует все его последующие раз-

*Как работать с возражениями*

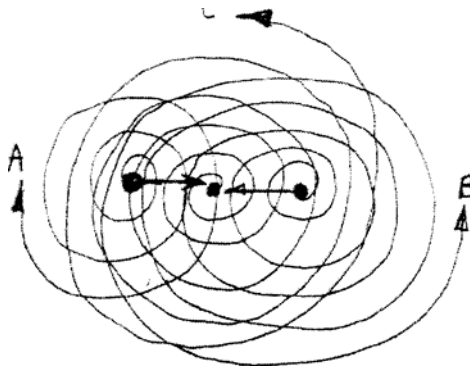
---

говору и выводы, она же формирует его мышление и отношение к вещам. Наша задача найти эту начальную точку.

Если представить, что одна из базовых идей астрономии — «Солнечная система», то получается что Солнце — это «точка опоры», Теперь представьте себе, что бы произошло с планетами, если бы недалеко от Солнечной системы появилась еще одна звезда, по размерам не уступающая Солнцу? (Смотри рисунок.)

Следуя этому свойству движущихся объектов, мы и будем изменять наш прием.

Во всем том, чем мы занимаемся, обязательно существует нечто, почему мы этим занимаемся, и обязательно существует что-то, что определяет, как мы этим занимаемся.



Если секретарь компании, в которую вы только что позвонили, говорит вам: «В такую жару все нормальные люди отдыхают на пляже!» — что он имеет в виду, как вы думаете? Где в его сообщении находится точка опоры?

Точка опоры в том, что с вами говорит человек, который немножко завидует тем, кто отдыхает, и говорит он это только для того, чтобы вы понимали это.

Он хочет, чтобы вы сказали ему: «Да, представляете, у нас тоже почти никого в офисе нет. Как я вас понимаю. Вы одна, что ли там сидите? И кондиционера у вас, наверное, нет?»

Это то, почему вы это слышали. Вы слышали это только потому, что внутри этой жалобы спрятана эта маленькая идея-мысль.

Я покажу вам это более наглядно на другом человеческом примере. Просто еще один, но более житейский пример того, как это работает в уме.

*Как работать с возражениями*

Вы уже знаете, насколько серьезно я отношусь к преподаванию темы возражений. Во время занятий мне наплевать, если за окнами будет землетрясение, я все равно не буду прерываться — это мое правило ведения семинаров.

Представьте теперь, у нас идет семинар, и вот сейчас сюда в дверь стучит парень, заглядывает и говорит: «Игорь, можно тебя на минутку?»

Как вы думаете, что я ему отвечу?

Правильно!

Я ему скажу: «Извини, у меня семинар. Я закончу через час, жди!» А потом закрою дверь.



Для начала ответьте мне на вопрос: что является точкой опоры из всего того, что я сказал этому парню? Правильно! Точка опоры здесь в том, что семинар, который я веду, настолько важный, что я не прервусь, даже если за окнами землетрясение.

А теперь представьте себе другую ситуацию. Заглядывает парень и говорит: «Андрей, я знаю, что у тебя семинар. Я знаю, что ты сейчас занят и что ты не прервешься даже на минуту, если даже за окнами начнется землетрясение, но все же выйди на минуту, дело не терпит отлагательств».

Как вы думаете, что я буду делать дальше?

Конечно же, я выйду к этому товарищу.

Что значит «озвучить точку опоры»?

*Как работать с возражениями*

---

Это значит проговорить человеку то, что он мог бы вам возражать, или то, что он мог бы думать в момент вашего контакта или обращения к нему. Это значит, что когда вы слышите у него за дверью кабинета страшные крики, вы понимаете, что он там с кем-то ругается. Во-первых, это неподходящее время и место определено, но больше того, после того как оттуда выбегает покрасневшийся коммерческий директор, громко хлопнув дверью, вы все же можете аккуратно попытаться туда войти, но при этом не забудьте сказать что-то вроде: «Да, ну и денек сегодня выдался! И у меня такая же ерунда с самого утра, представляете? Я так понял, что вам здесь скучать не дают. Не хотел бы нагружать вас своими вопросами в такую неподходящую минуту, но, к сожалению, очень уж срочное у меня к вам дело...»

Вы должны озвучить что-нибудь, что могло бы звучать как возражение. Здесь у вас есть только одна святая обязанность. Не обязательно быть телепатом, чтобы понимать, о чем думает ваш клиент, нужно просто знать человека или встречаться с ним не в первый раз. Вам просто нужно понять: где и как он может вам возразить, в какой ситуации? Задача упрощается тем, что у любого человека есть ограниченное количество реплик, которыми он пользуется в определенных ситуациях. Например, в вашем присутствии клиент произносит: «Ребята, когда я выдаю деньги, меня лучше не трогать», или «После обеда не время для серьезных разговоров».

Вы слышали что-то похожее от своих клиентов?

Это как раз то, что вы должны сказать, если будете звонить после обеда.

Как вы думаете? Что нужно сделать, если вам пришлось звонить этому клиенту после обеда?

Правильно! Вы просто говорите ему прежде чем начать что-либо предлагать: «Я знаю, что после обеда не время для серьезных разговоров, но, тем не менее, у меня есть к вам пара вопросов».

Это то, что он мог бы вам сказать или даже сказал в прошлый раз. Ум — это компьютер, и если вы уже ввели с клавиатуры то, что он мог бы выдать вам «по умолчанию», то он это уже не выдаст просто потому, что вы это уже ввели: «Зачем я буду говорить то, что мне уже сказали?» Именно этот шаг с вашей стороны активирует другие механизмы ума. То, что обычно являлось бомбой в руках клиента, например, к нему приходил продавец и что-нибудь предлагал, а клиент в этой ситуации ему отвечал что-то вроде:

«Ха! Раз, два, три, четыре, пять! Я в домике, лежачего не бьют!»

И этот кто-то уходил, его сделка не состоялась.

Но в этот раз приходит кто-то, и вместо того чтобы ждать, пока он скажет свое заветное: «Ха! Раз, два, три, четыре, пять! Я в домике, лежачего не бьют!» — этот кто-то говорит: «Я знаю, ты сейчас скажешь: «Ха! Раз, два, три, четыре, пять! Я в домике, лежачего не бьют!»

И теперь его ум активизируется, ему необходимо искать решение этой новой ситуации. Этому парню позарез нужно найти что-то новенькое, что-то новенькое придется предпринять ему теперь. Теперь его бомба больше не бомба, продавец понял, что она всего лишь муляж, она больше не производит нужного эффекта. То возражение которое служило клиенту верой и правдой много лет, теперь не работает, он больше не оригинален, произнося эту чушь.

Озвучить точку опоры - это, как минимум, сказать человеку: «Да вы можете продолжать заниматься своими делами и делать вид, что я глюк, но все же, если вы уделите мне пять минут...»

Озвучить точку опоры - это значит продемонстрировать собеседнику вероятный ход его мыслей, что-то типа: «Знаете, у некоторых людей иногда складывается впечатление, что предложения, подобные моим, не так уж важны, но все же мне их жаль, потому что...»

В крайнем случае, вы можете как бы невзначай произнести: «Некоторые покупатели не доверяют мнению продавцов, а зря, ведь только я на сегодня могу подсказать вам, что...»

## **Прием «остановка вместо завершения»**

Выглядит этот прием даже немного банально, но выполнить его ужасно сложно. В двух словах этот прием можно выразить так — сделай все, чтобы разговор продолжался.

Сделай так, чтобы разговор продолжался, это, в первую очередь, значит поговорить с клиентом как можно дольше в любом случае. Хуже нет, когда вы принимаете отказ в ответ на свое предложение. Когда вы принимаете отказ и кладете трубку, это значит что вы уже обо всем поговорили. Никогда не принимайте отказов. Бывает так, что я веду переговоры, я приезжаю к ним пять раз, в результате чего мы о чем-то договариваемся. В конце концов я приезжаю туда, а они

*Как работать с возражениями*

---

мне говорят: «Вы знаете, мы передумали, мы решили отказаться». Хорошая идея, правда?

Но все дело в том, что эта идея не дает мне возможности продолжать разговор. Поэтому я никогда не принимаю отказов, я говорю: «Стоп, стоп, стоп, стоп. Так не бывает. Как это отказаться? Давайте мы просто договоримся на будущее, наверное, вы сейчас не готовы морально, физически, финансово? Раз вы мне это не сказали во время переговоров, может быть, я не готов был из вас это вытянуть. Может быть, мне надо еще потренироваться? Давайте так, я к вам приеду через год или через месяц, или через неделю, или на следующий день, или через час». Почему я так унижаюсь? Просто я хочу, чтобы разговор продолжался. Ведь это жутко неправильно, когда ваш потенциальный клиент заявляет во всеуслышание: «Мы в ваших услугах не нуждаемся!»

Что это значит вообще? А если мы будем предоставлять бесплатные услуги? Если мы будем деньги раздавать бесплатно? «Не нуждаемся!» — это просто бред какой-то, глупости, да и только. «Пока не нуждаетесь», «возможно, не нуждаетесь», или «вам кажется, что не нуждаетесь», или «просто не в то время, может быть, я вам позвонил», или «может быть, не тому человеку предложил свои услуги». Это разные варианты одного и того же. А результат всегда один: «Разговор должен и будет продолжаться обязательно!» Никто никому не сможет запретить разговаривать. Есть такая идея, она, кстати, даже в Библии встречается: «Яд не в устах говорящего, яд в ушах слушающего». Согласен, можете меня не слушать, но говорить я все равно буду. У компании есть контактные телефоны? Компания платит деньги за то, чтобы читатели журнала объявлений их видели? Компания хочет, чтобы по ним звонили? Вот я вам и звоню! Если вы не хотите, чтобы вам звонили, отключите ваши контактные телефоны и не давайте рекламу в журналы. Спрячьтесь, поставьте кодовый замок и пропускайте только по пропускам, и только своих, и только тех, кто идет вовремя, остальных оставляйте за порогом! Раз вы даете рекламу, раз вы размещаете телефоны, раз у вас есть начальник отдела маркетинга, продаж, внешних связей, коммерческий директор, значит мне с вами по пути и нам есть что обсудить.

Хотите знать, чем занимается полноценный коммерческий директор целыми днями? Коммерческий директор — это должность, это человек, который целый день выслушивает коммерческие предложения и оценивает их. Ваше предложение может быть не коммерческим,

не перспективным и так далее, но он обязательно должен его выслушать. И если, не дай бог, его конкуренты получают от того, что вы ему предложили, прибыль, а он об этом еще ничего не знает — грош ему цена, такому коммерческому директору.

Все просто. У меня, например, в каждой отрасли экономики есть компания, которая пользуется моими услугами, и эта компания, как правило, ну очень крупная в своем сегменте. И если какая-то контора до сих пор не пользуется моими услугами, грош цена их коммерческому директору. Вот так, глобально нужно подходить к вопросу на этом уровне. В каждом отдельном случае это может звучать совершенно по-другому, совершенно по-разному, но сейчас я просто хочу вам сказать маленькую идею: разговор продолжаться может всегда, в любом случае, что бы там не произошло между вами и вашими коллегами.

У меня один раз был случай: как-то в завершении встречи я понял, что не договорился с парнем, понял, что я его потеряю как клиента, понял, что он просто сядет сейчас в свой автомобиль и уедет. Я понял, что если он уедет, то дело так ничем и не кончится. Тогда-то мне и пришлось подбросить ему свой портфель в машину. Это просто был мой последний шанс встретиться с ним еще раз. Ему просто деваться некуда — портфель-то мне надо вернуть? Надо. Для этого надо еще раз со мной встретиться. Действовать можно буквально так, если вы чувствуете, что ваш собеседник сейчас повесит трубку, резко прервите разговор и скажите: «Вы знаете, к сожалению, я с вами сейчас больше не могу разговаривать, давайте я вам вечером перезвоню» — и повесьте трубку. Сделайте так, чтобы разговор продолжался. Конечно, это требует тренировок. Я как консультант часто сталкиваюсь с вопросами примерно такого характера: «Скажите, что я могу сделать, чтобы объем продаж в моей компании увеличился?»

Это примерно так же, как любой, кто попадает в кресло психолога, на вопрос: «Что вы ожидаете от курса лечения?» — отвечает: «Я хочу стать счастливым, здоровым и богатым...» Но, к счастью, иногда попадаются руководители, которые не только внимательно слушают ответы на свои вопросы, но еще и тщательно, с завидным терпением используют полученные ответы в своем бизнесе. Так вот, однажды мне попался руководитель небольшой торговой компании, который спросил у меня, что ему делать для увеличения объема продаж?



*Как работать с возражениями*

---

И я ему ответил как можно точнее и короче: «Запретите своим продавцам использовать слово «отказ» в качестве результатов переговоров с клиентами!»

Результаты выполнения этой рекомендации шокировали не только меня, но и еще пару выдавших всякое в море бизнеса энтузиастов. Не вдаваясь в подробности, скажу лишь, что эффективность продавцов возросла почти в двадцать пять раз, можете себе представить, сколько такой вот мой «бесплатный» совет принес прибыли в его компанию.

## **Парирование возражений «двадцатипятипроцентного уровня»**

Если вы все делали правильно на предыдущем уровне возражений, если вам все же удалось выдернуть человека из состояния отстраненности, то наградой вам за это будут первые двадцать пять процентов реализованного внимания. Вы должны будете получить человека, который запрещает вам продавать. Обращаю ваше внимание, что правильное использование приемов на предыдущем уровне обязательно даст вам первую порцию реализованного внимания. Применяя эти приемы, вы легко будете получать человека, который будет говорить вам что-то, что будет говорить вам о том, что вы говорить не имеете права и лучше вам замолчать. У такого человека не создается впечатление, что он сам чего-то не понимает, у него создается впечатление, что вы непонятно выражаетесь — это нормальное состояние такого ума. Эти самые реализованные двадцать пять процентов его внимания направлены теперь в вашу сторону. Счастье ваше пока только в том, что контакт все-таки состоялся и теперь пришел черед обмениваться кодами, паролями, скоростями, мощностями и тому подобными вещами.

Ум этого человека напряженно работает над мыслью: сейчас проверим, имеешь ли ты право вообще разговаривать.

Это когда вам говорят: «Хорошо, черт с тобой, у тебя есть пять минут. Валяй, выкладывай, что у тебя ко мне? Время пошло!»

Мне вчера один из моих помощников подарил такой вот пример. Девушка работала с потенциальным клиентом с нуля. Все началось с того, что в эту фирму звонили, наверное, раз пятнадцать. Потом, на-

конец, договорились о встрече, и она туда поехала. Она ехала в эту компанию ровно два с половиной часа. Потом еще сорок пять минут она сидела в приемной и ждала, пока ее примут. Потом, когда ее приняли, директор еще тридцать минут выяснял:

«Зачем она приехала? Кто она такая? С кем ее вообще нужно познакомить в моей компании?» И потом они наконец-то нашли того, кто был ей нужен, потому что его очень долго не было на месте. Потом этот человек появился, и сразу же выяснилось, что не он-то ей нужен на самом деле. И вот этот новый знакомый отвел девушку к сотруднику, который действительно в этой компании занимается ее вопросами. В общем, спустя часа три перед ней предстала девушка тридцати лет, в таких больших очках с толстыми линзами. И как вы думаете, что ответила эта сотрудница, когда ее познакомили с нашим представителем? Она отложила свой бутерброд, отодвинула кофе в сторонку, поставила нашему представителю стульчик и, тяжело вздохнув, произнесла: «Хорошо, у вас есть пять минут, рассказывайте, что там у вас...»

В этой ситуации очень сложно сохранить самообладание, потому что слишком неадекватная реакция на то, что происходило до этого.

Или, знаете, вот еще, я вспомнил пример из своей частной психологической практики. Представьте себе человека, который уже несколько лет борется со своей мигренью. Он пробовал уже сотни всевозможных методов и таблеток, которые, судя по рекламе и описаниям очевидцев, гарантированно избавляют от этой жуткой болезни. И вот в этом закольцованном состоянии он приходит ко мне. Я смотрю пристально в его глаза и говорю ему:

«Сейчас я нажму указательным пальцем на кончик вашего носа и мигрень уйдет навсегда».

Вот то, как чувствует себя человек после этих моих слов, и то, что он потом мне высказывает, называется двадцать пять процентов реализованного внимания. Для того чтобы справиться с этими первыми процентами внимания, необходимо знать один маленький секрет, который хранит внимание.

Вниманием человека нельзя манипулировать.

Горе-учитель всегда страстно кричит, требуя от детишек внимания, и все только потому, что никто и никогда не говорил ему об этом секрете.

Помните, что у человека есть внимание, и человек не контролирует свое внимание на сто процентов; если бы вы могли конт-

*Как работать с возражениями*

---

ролировать свое внимание полностью, вы бы остались в той электричке, в которой когда-то зачитались любимой книгой. Вы до сих пор бы там сидели и читали. Было так, что вы читали книгу и проехали свою остановку? Если бы у вас была возможность владеть своим вниманием «на все сто», вы бы до сих пор там, в тупике, сидели бы и читали эту книгу. Перечитывали бы ее еще и еще раз, и так раз за разом, до самой пенсии. Но так как ваше внимание может действовать и помимо вашей воли, оно уже на второй или третьей остановке после «вашей» стучало вам по темечку и кричало: «Послушай, друг, мы уже три остановки не туда едем! Вставай уже, пошли домой!»

Но несмотря на всю эту независимость по отношению к попыткам управлять вниманием, внимание достаточно легко можно вовлечь в игру. Игр может быть множество, мы с вами, в рамках этой книги, познакомимся с двумя, которые зарекомендовали себя как наиболее доступные любому человеку. Я имею в виду то, что даже самый неискушенный в общении человек может вовлечь внимание собеседника в игру, если подыграет ему двумя описанными ниже способами.

С самим человеком вы взаимоотношений не найдете, потому что он не здесь, он занят. Наша задача на этом уровне вовлечь в игру или найти взаимоотношения с вниманием человека. Мужик пусть занимается тем, чем он занимался. Чем вы там занимаетесь? Ну, вот и занимайтесь! Я вам не буду мешать. Мне нужно только ваше внимание. Больше ничего. Оно, если мне удастся вовлечь его в игру, само все сделает, без вас. Когда вы очнетесь, все уже будет сделано!

Две игры есть. Если вы играете в эти игры, внимание играет с удовольствием вместе с вами, и в случае правильной работы на вашей стороне.

А пока я хотел бы предупредить вас о нескольких достаточно важных вещах, на которые стоит обратить внимание, начиная общение с человеком, ум которого находится в таком весьма недружелюбном состоянии.

Главное, о чем нужно знать, парируя возражения этого уровня, — это правило «пяти секунд». Дело в том, что как выяснилось в ходе наблюдений, ум собеседника имеет задержку в общении в размере пяти секунд. Это именно то время, в которое у хорошего коммуникатора есть возможность взять разговор в свои руки. Получается, что, выходя на этот уровень, ваш клиент как будто ждет вашего вмешательства в происходящее. Но знайте, если в течение пяти секунд вы не успеете

вовлечь это реализованное внимание в свою игру, оно начнет вовлекать вас в свою.

Кроме всего вышесказанного, необходимо помнить также и о том, что немаловажную роль играет то, как вы сами относитесь к собственному предложению. Профессиональным психологам известен такой исторический факт. Один английский ученый, по фамилии Гамильтон, провел следующий эксперимент. Ученый сел перед зеркалом и внушил сам себе, что он плохо выглядит, что он недостойн общаться с людьми, что он неудачник и слабак, что люди должны его прогонять отовсюду и не должны с ним соглашаться. Потом, будучи уже достаточно в глубоком «трансе», он вышел на прогулку. Он не прошел и половину намеченного пути, попадая в различные неприятности и сталкиваясь с недружелюбными взглядами. В какой-то момент он всерьез испугался за свою жизнь и поспешил домой. Этот эксперимент был назван «прогулка Гамильтона», а нам он интересен тем, что достаточно ярко демонстрирует, как важно продавцу не терять самообладание особенно в работе на рассматриваемом в данном разделе уровне.

## **Игра «а ну-ка вспомни!»**

Суть игры состоит в следующем: вы просто обращаетесь, не к человеку, а к вниманию человека, заставляя это самое реализованное внимание оперировать какими-нибудь прошлыми событиями (воспоминаниями) или даже временными периодами в рамках жизни вашего собеседника.

Например.

Уважаемый читатель, попробуйте вспомнить, что вы делали в прошлую субботу на ВВЦ около шести вечера?

Вы, наверное, заметили сейчас тот момент, когда ваше внимание практически не зависимо от вашей воли едва заметно шевельнулось в сторону субботы шести вечера? Теперь главное, в рамках этого приема уже не важно, гуляли вы на ВВЦ в субботу вечером или нет. Важно здесь другое, важно то, что ваше внимание только что отправилось под действием моей команды внутрь вашего собственного ума и сделало некоторую работу с той информацией, которая есть по поводу моего вопроса.

*Как работать с возражениями*

---

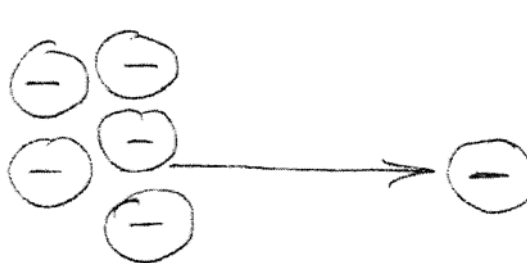


Рис. А

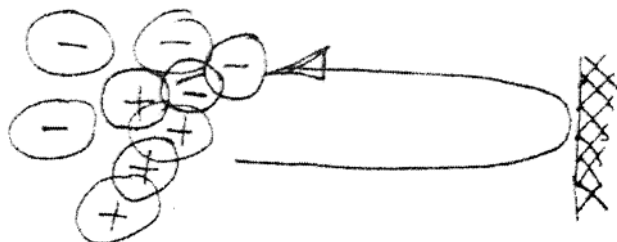


Рис. Б

Вы говорите, например: «Как же так, милый клиентушка, мы же с тобой еще в прошлом году обсуждали этот вопрос?»

Он морщит лоб и думает: «Когда это?»

А вы ему, не теряя оптимизма: «В конце марта, помните, у вас выставка была, и мы там водку пили. Пили-пили, по-турецки говорили».

Что делает внимание человека? Внимание человека отправляется в прошлый год, в март.

Со мной однажды такой курьез произошел. Одному парню говорю: «Ну, ты же сам меня в гости приглашал. Еще в прошлом году, в марте, когда мы встречались на выставке. Вспомни!»

Он с недоумением: «На какой выставке?»

Я даже обиделся немного: «На выставке «Образование-2000». Помнишь? На ВВЦ проходила?»

Он мне, слегка недоумевая: «На каком еще ВВЦ?»

---

*Как работать с возражениями*

Я даже опешил немного от такой забывчивости: «Как же так? В павильоне, у вас стенд еще был. Справа от входа. Над вашим стендом еще большой карандаш пластмассовый висел».

Мой собеседник уже с нескрываемым интересом: «Какой еще карандаш?»

И вот так вот мы напряженно общаемся минут двадцать, наверное...

А все дело в том, что я обознался, и этот парень действительно на той выставке никогда не был и быть не мог. Но поймите: внимание человека — это не сам человек. Оно там шурует в его уме в этом самом марте, перебирает еще и еще раз всю его жизнь по секундам. И оно мечется между мной и собственными воспоминаниями и кричит этому парню прямо в ухо: «Не верь ему! Не были мы ни на какой выставке! Хотя, подожди минутку, я еще раз проверю».

А я-то не знаю о том, что обознался и поэтому настаиваю на своем: «Да был ты там, я тебя узнал, даже не сомневайся! Помнишь, у тебя еще пиджак был в клетку».

Он в ответ: «Нет у меня пиджака в клетку и не было никогда!»

Но внимание его продолжает лихорадочно искать ответы на мои вопросы, оно ведь находится под моим контролем, вот в чем дело! Это видно, когда внимание человека активно «туда — обратно» мечется в поисках ответов.

С вами было так, что вам утром после вашего дня рождения жена говорит: «Вот видишь, милый, полочка упала? И десять тарелок разбилось. И у соседа глаз подбит. Это все ты вчера поработал».

А вы сидите и не понимаете, как такое может быть?

А в этот момент ваше внимание мечется из одного полушария в другое в поисках ответов на извечные вопросы смысла жизни. Вот это очень интересная идея — это то, что называется «реализованное внимание». Очень просто все, он говорит: «Вы знаете, я не нуждаюсь в ваших услугах».

А я парирую: «Ну как же не нуждаетесь?» Я же вижу его двадцать пять процентов.

Что я, по-вашему, должен делать?

Правильно!

Я играю с его вниманием в игру «А ну-ка вспомни!»

Говорю ему: «Как же так, не нуждаетесь? Мы же с вами в прошлом году об этом говорили? Вы же сами сказали, что пройдет год, у

*Как работать с возражениями*

---

вас все получится, и я к вам приеду. Вот прошел год. Не знаю, получилось у вас или нет, но я уже приехал к вам».

Он в ответ продолжает настаивать: «Да не говорил я с вами. Я вас вообще впервые вижу».

Я за свое: «Да как же впервые? Вы вспоминайте, вспоминайте, не отвлекайтесь!»

Я ведь не знаю о том, что обознался, но я-то вижу, что у него двадцать пять процентов, вот и гну свою нехитрую политику под названием «А ну-ка вспомни!»

В этом плане специалисту проще: сиди себе и вопросы задавай — не тяжелее, чем на компьютере работать. В результате такой моей «продуктивной» беседы у товарища начинает плавно ехать крыша. В конце концов, он мне выдает: «Ладно! Давайте мы с вами завтра еще раз встретимся по этому вопросу».

Я ему: «Давайте. Конечно, нам нужно встретиться завтра».

На следующий день я приезжаю к нему, и он мне с большим удовольствием показывает два билета на самолет: «В прошлом году в марте я был в Прибалтике в командировке!»

Я все понял и отвечаю ему: «Значит, я просто обознался, и на той выставке были не вы...»

Вниманию такие мелочи, как: где мы были такого-то и такого-то — очень важны. Это, по сути, часть его основной работы. Внимание хранит данные, и оно знает, где что находится. Для него это принципиально, если вы говорите человеку: «Я вам вчера факс прислал», — все его внимание отправляется во вчера. Берет чемоданы, на электричку и до станции «вчера» без раздумий.

Вы настаиваете: «Да, да, да, да! Он был еще такой желтенький, со снежинками».

И у внимания появляются большие дела по этому поводу. Оно теперь думает, думает, думает, думает, потому что это то, что ему нужно проверить, во что бы то ни стало. Если вы все правильно делаете, человек говорит: «А о чем там шла речь?» или «А, я помню, это по поводу «зеленых» что ли? Дело в том, что мы решили, что будем рассматривать это предложение, только если они будут «синими».

Классно! Только что прямо на ваших глазах следующая порция реализованного внимания дала о себе знать. Это то, чего мы добивались своей игрой. Но это уже следующий уровень возражений.

Если же вы все сделаете неправильно, он вам прошепчет: «Да ну вас, с вашими играми! Не был я вчера нигде, и вообще, я давно ничем не занимаюсь. Отстаньте от меня».

## **Игра «а ну-ка сравни!»**

Механика проведения такой игры очень похожа на проведение предыдущей игры, но для того, чтобы играть в эту, нужно быть хотя бы немного компетентным в том, что продаешь. Главным в этом приеме является тот момент, владеете ли вы убедительными фактами относительно своей компании или продукта. Как же играют с вниманием клиента в этой игре?

Берете пару безусловных авторитетов в том, чем вы занимаетесь. Вам нужны только те компании, имена которых вы предоставите в качестве ваших партнеров, и как следствие, эти же имена выступят в качестве гарантов вашей состоятельности. Естественно, предъявляемые в разговоре партнеры должны быть известными компаниями и, безусловно, крупными. Например, ваш потенциальный клиент занимается в Москве продажей американских шуток, и его компания носит гордое название «Если наступит завтра». У вас среди клиентов есть компания, которую он, безусловно, знает и на которую равняется или понимает, что в ней тоже не дураки сидят, например, она называется «Сидни Шелдон и сыновья».

И вот в какой-то момент вашего знакомства товарищ из компании «Если наступит завтра» говорит вам что-то типа: «Вы совсем неизвестная фирма. Мы, например, настолько крупная фирма, что с такой мелюзгой, как ваша, вообще не будем связываться. Вы просто должны нас понять, мы принципиально работаем только с крупными и известными компаниями».

Вот в этот момент настает ваш звездный час, и вы парируете: «Да ладно, я не думаю, что в компании «Сидни Шелдон и сыновья» коммерческий отдел работает хуже, чем у вас. Но они, в отличие от вас, в результате анализа рыночной ситуации в качестве партнеров выбрали нас. И теперь мы с ними работаем уже второй год. А вот, например, с компанией «Все их знают» мы как раз на прошлой неделе начали вести переговоры о сотрудничестве и знаете, есть большая вероятность, что и они тоже станут нашими клиентами». Это все вы говорите кли-



*Как работать с возражениями*

---

енту для того, чтобы он мог сравнить. Его вниманию необходимо подбросить такой большой, красивый, лакомый кусочек информации, с которой оно могло бы поиграть.

И после такой вот игры у него начинаются разные хорошие мысли: «Компания «Все их знают» — это, безусловно, круто. Чем я хуже этого старого дурака Вперед Меня Нелезовича? Все решено! Торопиться с выводами не стоит. Если этот парень сумел найти подход к моим конкурентам, определенно он говорит что-то дельное. А вы не могли бы мне еще разочек повторить вкратце ваше предложение?»

Вот и славненько, за такой вопрос уже можно купить себе «Баунти». Мы теперь перешли прямо на следующий уровень возражений. Простая механика у всего этого чуда-юда, чуть-чуть размышлений и внимания стало больше, а больше внимания — это уже совсем другая глава, братцы.

Смысл этого приема достаточно прозрачен — дайте клиенту что-то, что он может сравнить. Он, например, говорит: «Вы знаете, я думаю, что не такие уж вы и специалисты в вопросе ведения переговоров, судя по тому, как вы общаетесь со мной».

Вы ему в ответ: «Не знаю, не знаю. В прошлом году я, например, получил диплом по курсу «Ораторского мастерства» на факультете журналистики в МГУ».

Такая информация поможет ему сравнивать. Но для того, чтобы ваша информация производила эффект, она обязательно должна быть фактической, никаких вымыслов, фантазий и тем более никакого вранья, здесь вы должны быть действительно специалистами в своем деле.

Например, во время переговоров можно иногда слышать что-то типа: «Вдруг ваш товар не ходовой. Чтобы от этого застраховаться, мы хотим взять ваш товар на реализацию на сорок пять дней, а потом уже будем покупать по факту».

Используя игру «А ну-ка сравни!» вы могли бы ответить что-то типа: «Господа, мы торгуем этим товаром уже пять лет — это больше, чем сто раз по сорок пять дней. Неужели вы думаете, что если бы он был не ходовым, то мы смогли бы так долго ошибаться».

Идея здесь очень простая: на каждый выпад клиента в сторону ваших предложений вы подбрасываете его уму факты, о которых стоит поразмышлять, факты, которые необходимо сравнивать.



Все, что вы хотите — вы хотите, чтобы его внимание сравнивало. Оно любит сравнивать, очень любит. Особенно, знаете, любит оно сравнивать в примитивных ситуациях. Клиент говорит: «Да ну, не интересно мне с вами. Все ваши предложения одинаковы».

Вы парируете: «Ну как же так одинаковы? Посмотрите, какое оно красочное, и даже попискивает, если кнопочку нажать вот здесь, сбобку. Вот посмотрите на этот лейбл повнимательнее, это «иксы», а это «игреки», найдите десять отличий, если вам не тяжело».

Если вам удастся внимание задействовать, если вы вот так бескомпромиссно и фактами бьете ему в ум, вам никуда не деться от успеха в преодолении возражений этого уровня.

Только бог вас избави от вранья. Факты — это факты, лучше промолчать и удалиться, чем врать нагло прямо в глаза клиенту. Ни в коем случае не поддавайтесь такому соблазну, я вас очень прошу.

Он говорит вам: «Все это ужасно дорого, наверное?»

А вы ему отвечаете: «Знаешь, тебе ничего не надо покупать. Только не настраивайся на то, что я тебе что-то продаю. Деньги — это мусор. Давай, я тебе кое-что покажу. Просто, послушай внимательно. Вот бери этот стульчик, садись поудобней. Сейчас я буду тебе показывать. Вот смотри сюда». И человек сравнивает, сравнивает, сравнивает.

Через пять минут он говорит: «Послушайте, вот это я где-то раньше видел. Это стоило, по-моему, -надцать долларов. А вот это я вижу впервые. А сколько это стоит?»

Вы ему в ответ: «Столько-то и столько-то».

*Как работать с возражениями*

---

А он вам с неподдельным интересом: «Нет, ну это дорого по сравнению с тем, на что я рассчитывал».

Ура! Все идет просто прекрасно, потому что теперь вы слышите возражения следующего уровня.

Конечно, сначала клиент будет топтать ногами и кричать вам: «Мне некогда! Мне не нравится этот стульчик! Я не хочу на нем сидеть!»

В этот момент важно не растеряться и сохранить его душевное равновесие, что-то вроде: «Ничего, ничего! Потерпите еще пять минут. Сейчас, сейчас! Одну секундочку! Вот, все. Я готов».

И он затихает, потому как процесс в его уме пошел. Если он сидит и смотрит, это значит, что внимание его уже задействовано. Оно уже работает на вашей стороне. Вы когда-нибудь пытались приласкать против его воли? Вы его сажаете на колени и начинаете гладить. И он некоторое время делает вид, что ему нравится, но время от времени пытается вырваться. Все дело в том, что его внимание не задействовано, он просто пока еще невнимателен к вам. Его внимание все еще лежит там, где-то на соседней тумбочке. И он в каждый удобный момент пытается вырваться, он пытается избежать вашего навязчивого сюсюканья. Но если же он все-таки расслабился, замурчал, стал жмурить глаза, у вас теперь есть возможность использовать его внимание в своих целях.

В этой игре все линейно, если вы все сделали правильно — вы получаете следующий уровень возражений.

Самое обидное наступает тогда, когда вы слишком наивны и слишком податливы его разговорам, рассказам и тому подобным «интересным» вещам. И вот тогда-то, когда в самый ответственный момент на том конце провода бросают трубку или уезжают в отпуск — становится обидно. Чтобы этого не допустить, нужно очень четко понимать, что внимание можно задействовать и вовлечь в свою продажу этими двумя играми: первая — «А ну-ка вспомни!», вторая — «А ну-ка сравни!».

И все время на этом уровне возражений вы должны думать только об этом: еще факты и еще воспоминания, и снова факты и воспоминания, и так снова и снова, пока в какой-то момент он говорит: «А что у вас еще есть?»

Вы отвечаете: «А вы вспомните, разве вы не получали на прошлой неделе мое коммерческое предложение?»

Он говорит: «Да нет, что-то не помню».

Вот это плохой ответ для вас. Печально, но вам ничего не остается, как парировать как-нибудь эту неприятность: «Извините, наверное, тот мой факс потерялся. Сейчас я вам пришлю новый, а вы попробуете потом его не вспомнить».

Все время контролируйте эту связку «факты — воспоминания».

Запомните, пожалуйста, самые большие неприятности в преодолении возражений происходят, когда вы думаете, что вот он уже на пятидесяти процентах, а на самом деле он еще где-то в районе нуля.

И потом получается, что вы звоните мне и говорите: «Послушай, Андрей, все шло как по маслу. Я видел его уровни возражений. Я применял все те приемы, о которых ты говорил, и в результате у меня ничего не получилось».

Так потому ничего и не получилось, милые мои, что на самом деле ваш клиент был не на том уровне, на котором вы его хотели видеть!

Предлагаемые вам приемы работают безотказно, и они просто волшебные результаты дают. Но есть одна маленькая неприятность, о которой не следует забывать: каждый прием работает только на том уровне возражений, которому он предписан, а на других уровнях он может даже испортить вам все дело.

## **Работа с возражениями на «уровне пятидесяти процентов»**

Пятьдесят процентов реализованного внимания — «заставляющий купить» клиент. Первое, что нужно помнить — это то, что человек, управляемый умом в таком состоянии, говорит вам в первую очередь о конкурентах или пытается продать вам что-нибудь навстречу. Обычно человек в этом состоянии также высказывает вам все те идеи, которые появляются у него в уме в результате сравнения собственного опыта с вашим предложением.

Обижаться на это ни в коем случае ненужно, тем более, ненужно как-то сильно спорить с клиентом по поводу его мнений и воспоминаний.

*Как работать с возражениями*

---

Все, что необходимо для получения успеха на этом уровне, это знание того, как в уме функционируют «механизм выбора» и умение применять те приемы, о которых пойдет речь в этом разделе.

## **Управление «механизмом выбора»**

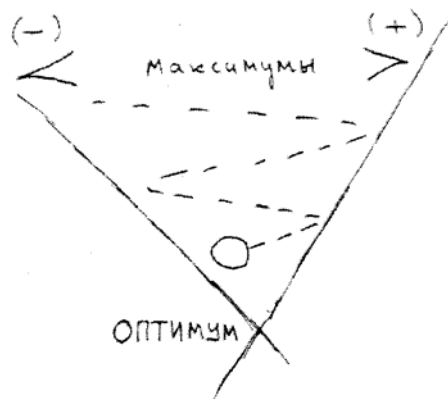
Вы знаете, ум так устроен, что вообще, по природе своей, он очень любит выбирать, а вот человек-то как раз выбирать не очень любит, на этом мы с вами и будем строить свое управление.

У процесса под названием «выбор» есть несколько основных параметров, и мы их сейчас рассмотрим. На эту тему, с вашего разрешения, я предложу вам следующую аллегория. Была у меня когда-то игрушка. Я думаю, что и у вас она тоже была в детстве. Она выглядела следующим образом: внутри плоской стеклянной коробочки была вмонтирована красочная площадка с дырочками, и по этой площадке нужно было катать шарик, просто балансируешь коробочку, а шарик катается и в какой-то момент в дырочку падает. Знаете, нужна определенная сноровка, наклоняешь площадку то влево, то вправо, и шарик мимо дырочки туда сюда, и в какой-то момент – раз и в дырочку падает. С вашего позволения, я нарисую еще одну схему, она хороша для того, чтобы мы могли более детально рассмотреть механику этого явления.

Вот примерно также действует ум, который занят выбором. Человек терпеть не может, когда у него в уме этот процесс происходит.

Теперь мы вернемся к нашей схеме и рассмотрим два важных термина, которые на ней изображаются соответствующими символами.

Нам с вами нужно познакомиться с так называемыми «максимумами». Само это слово означает величину, достижимую, конечно, но только в теории. Получается так, что сама эта величина изображает то, что есть в процессе, но отсутствует в результате. Это, скажу я вам, достаточно сложная для понимания штука. Как пример, когда вы видите цифру «4», то вы понимаете что есть что-то, чего будет четыре штуки, а когда мы говорим о «максимуме», мы говорим лишь о том, что кто-то или что-то движется в определенном направлении.



Первый максимум в нашем случае будет называться «условно положительный», на схеме мы обозначим его знаком (+). Этот максимум будет символизировать выбор в пользу исключительности. Что-то, что описывается словами: «Эксклюзивный, единственный в своем роде, самый-самый, непревзойденный, явно не такой, как у всех, выделяющийся на фоне других, последний, чудом уцелевший, недавно появившийся и т.д.»

Второй максимум, который мы рассмотрим, называется «условно отрицательный», и на схеме мы соответственно обозначим его знаком (-).

Знаете, есть такие характеристики, как: «Любой, первый попавшийся, такой же, как у всех, давно используемый, можно встретить на каждом шагу, любой на выбор, почти ничем не отличающийся, никак не выделяющийся, один из тысячи, доступный по цене каждому, у нас ими весь склад забит».

Теперь давайте познакомимся с этими двумя параметрами поближе. Как же все это работает в голове человека? Как же мы с вами можем повлиять на выбор человека?

Человеку, к слову сказать, очень не нравится лучшее, он просто терпеть не может это самое лучшее. Все будет работать очень наглядно, если вы скажете покупателю: «У меня есть кое-что, и это самое лучшее из того, что есть на сегодняшний день».

И после таких слов ваш клиент точно не будет брать это ваше лучшее. По крайней мере, такое ваше заявление тут же провоцирует в его уме спор и множество противоречий. Ни у кого из нас нет лучших ботинок, лучших компьютеров, лучших автомобилей, лучшей работы. Потому что, когда я иду в магазин за обувью, то на обувь, которая

### *Как работать с возражениями*

---

мне нравится, всегда немножко не хватает денег. Хотя я понимаю, что это хорошие ботинки, наверное, самые хорошие из тех, что я когда-либо видел. Но у меня на них нет денег, просто я не могу себе позволить те лучшие в мире ботинки. Это не потому, что я бедный человек, а потому, что у меня есть ум, который не может допустить того, чтобы максимум был достигнут, иначе произойдет короткое замыкание, из ушей повалит дым, а из глаз посыплется искры.

Вторая крайность, которая тревожит ум во время выбора, это худшие или любые.

Ну, это примерно так звучит: «То, что вы сейчас смотрите — это первый попавшийся экземпляр, и я вам его предлагаю. У нас тут таких много, какой на вас смотрит, такой и берите».

Ум человека никогда не делает выбор ни с точки зрения первых попавшихся, ни с точки зрения лучших. Запомните, человека всегда и почти мгновенно отпугивают «единственные», и также сильно его пугают «как все». Так уж распорядилась мать-природа, но человек всегда ищет выбор в районе «оптимума». Нормального человека всегда интересует и очень привлекает оптимальный вариант, но самое главное для нас, что тем же самым занят и его ум.

Вы, наверное, слышали о том, что очень часто люди говорят: «Ну, конечно, это не самый лучший, но и не такой как везде. Это оптимально для меня, я очень долго это подыскивал и выбирал».

Вот этот момент вы должны помнить, когда будете помогать человеку сделать выбор. В рамках этого приема вы будете помогать клиенту делать выбор. Потому что у нас есть клиент, и у него есть ум в состоянии выбора, такое состояние возникает в уме каждый раз, когда он наполнен на пятьдесят процентов реализованным вниманием. Здесь можно было бы знак «равно» поставить, если у вас есть человек, который сравнивает, то у вас обязательно есть ум, который хочет сделать оптимальный выбор. Здесь просто совпадают мотивации двух объектов: с одной стороны, у нас человек, который ищет оптимальный вариант, а с другой — ум, который, выбирая, стремится к оптимуму. Это очень разумная ситуация, в нее легко попадает «человек разумный». Нужно только немного «помочь» этому человеку и его уму в этой ситуации.

Для тех, кто к этому моменту уже очень хорошо понимает, о чем мы здесь говорим, я опишу только общее направление ваших Действий, полагаясь на то, что вы в реальной практике найдете способ подключить свою фантазию и опыт и придумаете, что сказать своему

---

*Как работать с возражениями*

клиенту. Все, что нужно делать, для того чтобы клиент сделал выбор в вашу сторону, это раскачивать внимание к вашему предложению в его сознании от одного условного максимума к другому, примерно так же, как мы заставляем перекатываться стальной шарик по игровому полю, раскачивая детскую игрушку в разных плоскостях [смотри пример выше]. Вы ведете беседу, концентрируя внимание клиента то на положительном максимуме вашего предложения, то на отрицательном.

Например, клиент говорит вам: «Молодой человек, но ведь вы не первый, кто делает мне подобные предложения. Вот, например, в прошлом месяце я получал пару факсов с подобным содержанием».

Вам вопрос: к какому максимуму относится это заявление?

Правильно! Конечно же, к условно отрицательному! Мы можем сделать вывод, что внимание человека находится в районе «минуса». Что мы теперь должны предпринять? Правильно! Мы отвечаем ему что-то типа: «Да! Я с вами полностью согласен, предлагаемые мной товары приобрели за последнее время такую популярность, что все больше народу пытается сделать на этом деньги. Но все же я обращаю внимание на то, что я и моя компания были первыми на этом рынке. Если вы помните, мы еще год назад стали активно продвигать наши образцы на выставках и презентациях, в то время как остальные еще только присматривались к этому товару».

Как вы думаете, где теперь находится внимание клиента?

Правильно! Теперь клиент вынужден размышлять в категориях «плюса».

Потом клиент говорит что-то типа: «Но если этот товар появился недавно, и мы будем первопроходцами в вопросах его продвижения, не вызовет ли это проблемы с его техническим обслуживанием?»

И теперь это волшебное слово «проблема» говорит вам о том, что вы находитесь на следующем уровне возражений, можете записать себе очко в свой игровой актив, еще один шарик упал в лузу на вашем игровом поле.

Для менее искушенных в вопросах ведения переговоров читателей я предлагаю к рассмотрению более линейные и, как следствие, более действенные приемы влияния на клиента на уровне пятидесяти процентов.



*Как работать с возражениями*

---

## **Анализ «клиентских историй»**

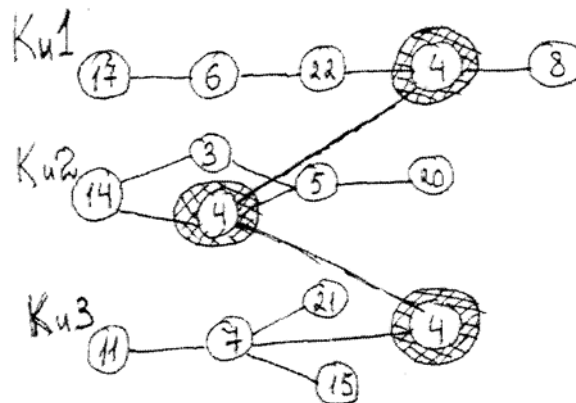
Вы столкнетесь с тем, что ряд клиентов будет достаточно «профессиональным» в том, чтобы покупать те товары, которые вы предлагаете, они достаточно осведомлены по части ваших конкурентов, их ценовой политики и ассортиментных возможностей. Как раз по отношению к этим клиентам и будет применяться описываемый ниже прием.

Первое, что вы должны запомнить, так это то, что, к вашему сожалению или к счастью, вы все равно не сможете запретить человеку интересоваться вашими конкурентами, знать цены на товар у ваших конкурентов и вообще знать больше о рынке тех товаров и услуг, с которыми вы работаете. Надеяться на то, что доступ к такой информации можно было бы ограничить, просто глупо. Есть только одна возможность, которую вы можете использовать по отношению к человеку, который слишком много знает о том, что вы ему предложили. О ней-то теперь и пойдет речь.

Есть одна рекомендация к вам на правах приказа. Прежде чем вы продолжите разговор с клиентом, который профессионален в том, чтобы покупать ваши товары, осознайте для себя следующую мысль: «Этот человек уже был в компании «А», также он был и в компании «Б», и даже был в компании «Д» и все равно ничего не купил во всех этих компаниях».

Почему же он все-таки пришел к вам?

Для нас это означает только одно: есть у него какая-то одна и та же проблема, которую он пытался решить, посещая все эти компании. И эту его «проблему» там, во всех этих компаниях, никто не заметил. Если вы ее сейчас сможете заметить — отлично. Его поиски на этом закончатся. Если же не сможете, он пойдет в следующую компанию. И будет ходить так до тех пор, пока не найдется кто-то, кто сможет, наконец-то заметить его проблему. Если вы будете чуть внимательнее к клиенту, то обнаружите, что клиенты с удовольствием делятся впечатлениями от работы с вашими конкурентами. Такие их рассказы бывают настолько яркими и содержательными, что я решил посвятить им целый термин. Я предлагаю величать эти рассказы «клиентскими историями».



На схеме «клиентская история» обозначена буквами «Ки». Кружочки с цифрами символизируют факты, сообщаемые клиентом в процессе изложения своей истории.

Давайте я вам по этому поводу пару примеров житейских приведу.

Вот, например, очень простой, я бы сказал, линейный пример. Пришел человек и говорит: «Я вчера был в компании «А». Вы его спрашиваете: «А что там, в этой компании, есть интересного? Что вам там запомнилось? Что вы там искали? Почему вы искали именно это? Ну и как вам там, у них?»

Он начинает рассказывать: «Да ничего особенного. Вы знаете, там, в этой компании, люди очень плохо общаются. После визита в компанию «А» я пошел еще в компанию «Б» и мне там тоже не понравилось. Сначала, правда, все было ничего, попили кофе, поговорили, обсудили пару вещей, но вот потом мне очень не понравилось, как общается их секретарь. Потом я побывал в компании «С». У них там вообще, знаете ли, неправильное отношение к людям. Потом была еще компания «Д» и все бы было ничего, но один из ее сотрудников, который со мной вел переговоры, почти не умел общаться. Потом я был в компании «Е», там меня вообще никто не хотел слушать. А теперь я пришел к вам». Как вы думаете, что хочет купить этот человек?

Если вы думаете, что он хочет купить ваши товары, то я зря тратил время, разрабатывая материал для этой книги на протяжении пяти лет.

Он хочет только одного, он хочет, чтобы с ним пообщались «хорошо». Вот и все, что он хочет, больше ничего.

*Как работать с возражениями*

---

Давайте еще один пример рассмотрим.

Приезжает к вам человек и говорит: «Вы знаете, мне нужен «К-45»».

Что такое «К-45» — совсем не важно. Например, это будет такая железная фитюлька, я не знаю для чего она ему, но он ее ищет. И эта штукавина называется «К-45».

После ваших правильных вопросов он начинает рассказывать:

«Я ее уже давно ищу. Сказать точнее, уже месяца полтора. Я уже был на заводе в Мытищах, где их делали раньше, к сожалению, там теперь делают «Р-12», вместо «К-45». Потом я поехал в Алтуфьево, на рынок. Я там весь день бродил, там есть только «Р-12», «К-45» ни у кого нет. Потом я поехал в центральный магазин, там тоже нет «К-45», там только «Р-12». Потом я был еще где-то и искал «К-45», и там тоже везде были только «Р-12». Теперь я приехал к вам».

Что нам нужно ответить этому парню, если у нас с вами, господа, есть на складе много «Р-12», и тоже нет ни одного «К-45»?

Продавец-неудачник обычно отвечает примерно так: «Ха-ха-ха, а у меня тоже нет «К-45», но зато есть парочка отличных «Р-12» и причем они дешевле, чем везде».

Профессионал же начинает думать примерно так: «Минутку! Почему же этот человек тратит так много времени на бесполезные поиски этой самой «К-45»? А не потому ли, что все мои конкуренты либо спорили с ним, либо просто, как в справочном бюро, отвечали, что, к сожалению, «К-45» у них нет? И никто из них не подумал о том, что где-то там, ровно на уровень возражений ниже, лежит проблема, которая заставляет этого человека тупо и бескомпромиссно искать эту «К-45»».

Коль уж мы заговорили о «справочных бюро». Часто так бывает, что торговая компания тратит кучу денег на рекламу ради того, чтобы получить входящий звонок. И вот как раз в тот момент, когда этот самый звонок прозвенел, какой-нибудь дилетант снимает трубку и говорит: «Здрасьте! Компания «Что же вам неймется...» слушает».

Потом он задает второй, не менее умерщвляющий ситуацию вопрос: «Что вы хотели у нас купить?»

После такого вопроса, клиент, как в доброй сказке про волшебную палочку, говорит: «Я хотел «К-45»».

И теперь это мертвое тело вместо того, чтобы выяснить, зачем клиенту этот самый «К-45», почему именно «К-45», кто ему сказал,

что кроме «К-45» больше ничего не подойдет, отвечает: «К сожалению, «К-45» у нас нет».

Итак, еще раз. Когда мы слышим, что человек где-то был, что-то видел, имеет какое-то представление о том, как это продают, мы внутри себя ликуем: «Классно! Это же просто хорошо! Раз вы мне рассказываете о моих конкурентах, значит они не смогли заметить вашу проблему. Это же просто очевидно. Если я слышу о них, как о своих конкурентах, значит у меня есть шанс оправдаться. Это значит, что у меня есть шанс выиграть у них».

Последний пример.

Есть такой персонаж Вовочка, знаток русской кухни. Вы его все видели по телевизору в рекламном ролике вкусного майонеза. Все становится прозрачным, если допустить, что Владимир Соколов действительно знаток русской кухни. Представьте, что есть несколько компаний, производящих майонез под конкурирующими торговыми марками. И эти компании, торгующие майонезом, решили снять такой вот ролик с участием именно этого повара — Владимира Соколова. Почему же Владимир Соколов принимает участие именно в том ролике, который мы имеем возможность видеть? Все просто: другой режиссер не смог разглядеть Вовочкину проблему. И только поэтому он не смог снять ролик с участием Владимира Соколова. Единственный, кто увидел проблему Владимира Соколова, это режиссер того ролика, в котором выше упомянутый знаток русской кухни в конце концов снялся. И забавно здесь то, что та проблема, благодаря которой съемки стали возможны, видна в самом рекламном ролике, потому что во всех других роликах ее бы просто не было. А в этом ролике она есть, ее учитывают, эту проблему, и нам ее показывают.

И теперь я хочу узнать у вас, что же это за проблема такая?

Вспомните сюжет этого ролика. Там есть мужчина повар. Он выходит и говорит: «Здравствуйте, я Владимир Соколов — знаток русской кухни...» И тут появляется: «Все, что я умею, я умею благодаря моей маме».

А дальше появляется его мама. Вот такая очень тонкая история. Это психология, ребята. Здесь вам не просто майонез. Вам нужно научиться понимать, почему остальные не смогли снять ролик.

Почему?

Вот эта идея, она очень маленькая, но важная. Потому что в этом ролике должна быть его мама. Обязательно должна быть его мама, и он им всем об этом говорил. Он говорил: «Я во всем обязан своей ма-

### *Как работать с возражениями*

---

ме. Вообще я телевизор ненавижу, я его не смотрю. Мне некогда. Но у меня мама обожает телевизор. Она просто фанатик телеэкрана. Снимите ее в ролике. Давайте она скажет, что я ее сын».

Понимаете, о чем я говорю? Если у человека была возможность и он ей не воспользовался, это значит у него есть проблема. Думайте, думайте, думайте.

Когда клиенты вам говорят: «Вы знаете, нам предлагают «иксы» и «игреки», чуть ли не раз в неделю, и мы все равно назло врагам их не покупаем». Это значит, что есть у них что-то, почему они их не покупают. Это просто что-то очень конкретное, об этом можно слышать и знать, это можно трогать и видеть, какая-то осязаемая наблюдаемая проблема.

Как-то мы с моим помощником приехали в компанию вести переговоры, и там на наших глазах разыгралась такая ситуация: коммерческий директор не захотел участвовать в переговорах и попытался выйти из кабинета, на что директор так неоднозначно на него посмотрел, тяжело вздохнул и закурил... После этого шага, со стороны директора, коммерческий как-то хитро улыбнулся и сказал: «Я, в принципе, могу задержаться еще минут на пятнадцать...»

Вечером мы обсуждали рабочий день и вспомнили эту ситуацию, и мой помощник у меня спросил: «Послушай, а что он хотел этим сказать?»

Вот когда вы научитесь читать мысли клиента и с пол-оборота понимать, где напряжение и в чем его проблема, тогда он и заплатит вам тысячу долларов. А до этого момента он просто так и будет всего лишь намекать изо всех сил. В этом и есть суть его игры на этом уровне. Вам просто нужно научиться выяснять быстро простые вещи — Что? Где? Как? Почему? А еще такие, не менее простые, как — почему именно так, а не по-другому? И что было бы, если бы было по-другому?

Это и есть та основная мысль, которая заложена в описанном приеме.

## **Работа с «видимыми признаками»**

К счастью, на нашем пока еще не полностью сформировавшемся рынке вы еще можете встречать ваших потенциальных клиентов, ко-

которые вообще не разбираются в том, что должна закупать их компания, и в том, что конкретно предлагаете вы, и кто еще кроме вас может это предложить. Это именно та особенность нашей общественной и коммерческой жизни, учитывая которую мы и будем применять прием, который описан в этом разделе. Хотел бы напомнить, что клиент, который понятия не имеет о том, о чем вы его спросили или что вы ему предложили, все же будет совершать с этой информацией некоторый процесс мышления и в результате обязательно выдаст вам продукт такой деятельности.

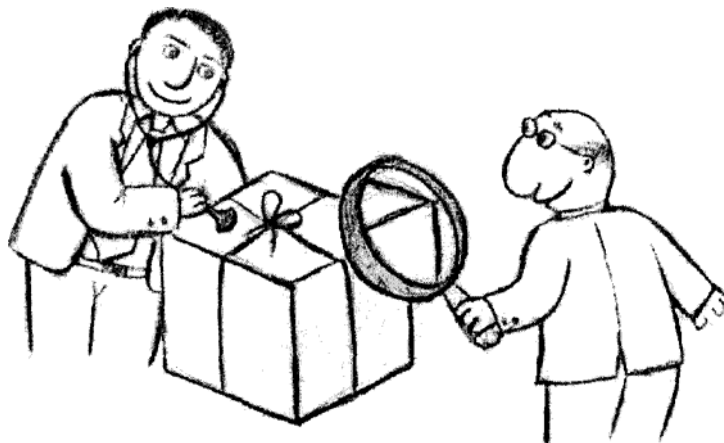
Возвращаясь к предыдущему разделу, можно утверждать, что на пятидесятипроцентном уровне возражений у нас будет два типа клиентов. Первые будут продавать навстречу свои фантазии и воспоминания, опираясь на конкретные особенности вашего предложения, и вы теперь уже знаете, что с ними делать. Вторые также будут оперировать воспоминаниями и фантазиями, но эти их воспоминания и фантазии будут лишены конкретики, и они будут серьезно удалены от существа рассматриваемого в ходе переговоров вопроса.

Основной девиз, которому мы в этой ситуации будем следовать, будет звучать примерно так: «Концентрируйте внимание клиента на видимых признаках вашего продукта!» Иногда в сведущих кругах об этом говорят как о необходимости провести презентацию. Да, вы совершенно правы, именно презентацию, но, учитывая, что видов презентаций, известных только мне, например, больше десятка, хотелось бы конкретизировать, в этой ситуации нужно провести «линейную презентацию».

Прежде всего, давайте познакомимся с этим загадочным словосочетанием — «видимые признаки». Представьте себе «икс», и теперь я буду утверждать, что этот «икс» красивый. Скажите, это видимый для вас признак? Правильно, это очень невидимый признак. Это достаточно непростая психологическая ситуация: красивый — это очень и очень невидимый признак. Вы сталкивались с тем, что одни девушки красивые, другие не очень. А вы сталкивались с тем, что та девушка, которую вы считали красивой, все остальные считали некрасивой? Шутка здесь в том, что «красивый» — это ужасно невидимый признак.

*Как работать с возражениями*

---



Этот «икс» удобный и приятный. Не видно? Единственный, неповторимый, необычный, нестандартный, супер, отпад, оригинальный, ультра, экстра, незаменимый... Это все признаки, которых не видно!

Что же такое видимый признак? Видимый признак — это что-то, что принадлежит продукту или как-то связано с ним, но самое главное, что это то, что вы можете наблюдать сами. Например, этот «икс» напечатан черным цветом. У меня есть дочь пяти лет, она может напечатать такой «икс» на компьютере.

Этот «икс» пахнет типографской краской.

Согласны, что это достаточно наблюдаемый признак?

А вот, например, этот «икс» хорошо пахнет?

Ерунда? Не слышно никаких запахов?

Что? Икс хорошо продается? Полная ерунда, неправильно излагаешь!

Мои клиенты любят «икс», потому что у них его хорошо разбирают — примерно так должно было звучать.

Или так: мои клиенты за последний месяц продали двести коробок таких вот «иксов». Это уже очень даже видимый признак.

На этих «иксах» можно иметь стопроцентную наценку. Вот это видимый признак.

У иксов хорошая цена — невидимый признак.

Это дешево? Да ладно, ерунда какая-то.

По сравнению с чем дешево?

Кто говорит, что дешево?

Видимый признак — это что-то, что констатирует легко наблюдаемый объективный факт: «У меня есть один клиент, который эти «иксы» продает всем своим покупателям со стопроцентной наценкой. Они от этого просто в восторге, еще и друзей своих приводят».

Вот при таком подходе это видимый признак. Может быть, он сошел с ума, я не знаю, может быть, ему больше делать нечего. Но я это видел. Вот он здесь, хотите, я вам его покажу?

Мне буквально вчера в одном большом продуктовом магазине подарили очень хороший пример. Представьте себе, у конкурентов такие же пельмени, как и у них, но на пять рублей дешевле. Банально, вот один гастроном, а через дорогу другой гастроном. В этом гастрономе пельмени стоят, допустим, двадцать пять рублей, а в соседнем гастрономе они стоят тридцать рублей. Естественно, все ходят и возмущаются: «Такие-сякие спекулянты, там пельмени по двадцать пять рублей, здесь — по тридцать! Что за ерунда такая? Куда власти смотрят?»

«Концентрируйтесь на видимых признаках», — подумал директор, и что он сделал? Директор магазина, у которого пельмени дороже, говорит покупателям: «Я не знаю, как там, в других магазинах, но я свои пельмени покупаю прямо на том заводе, где их делают. У меня даже есть диплом официального дилера и благодарственное письмо от директора этого завода. Я, кстати, ума не приложу, откуда мои конкуренты могли взять такие же, но на пять рублей дешевле?»

И вот уже все покупатели берут у него пельмени на пять рублей дороже.

Почему, как вы думаете?

Им говорят: «Вы что, одни и те же пельмени, зачем переплачивать пять рублей?»

Они отвечают: «Нет, нет и нет! Не такие же. Там диплом на стене висит, а у вас нету!»

Делать признаки видимыми, вот что нужно для такого клиента. У меня один раз был случай такой. Я очень долго с парнем философствовал на тему доставки. Мы очень долго обсуждали, хорошо это или плохо, бывает она или не бывает, дорогая она или дешевая. И, в конце концов, я понял, что мне не хватает видимых признаков.

Я подошел к окну, отодвинул занавеску и говорю: «Кстати сказать, моя доставка прямо перед вашими окнами. Вот видите эту красочную «Газель». Я как раз на ней вожу заказы своим клиентам».



*Как работать с возражениями*

---

Хотел он или нет, но его внимание сразу оценило ситуацию. После этого он уже время от времени поглядывал в окно. Что произошло с его вниманием? Оно уже не могло отвлечься от сути нашего разговора. Новенькая красочная «Газель» — это уж очень видимый признак.

Это очень простая идея. Человек, побывавший у вас на презентации, например, испытал массу впечатлений разных. Не знаю, понравилось ему или нет, это его проблемы, но презентация — это очень видимый признак, и она обязательно оставляет впечатление. Это огромный приоритет по отношению ко всем остальным предложениям. Он участвовал, он был и он делал, и это очень серьезное испытание для его психики и для его внимания.

Перефразируя народную мудрость, окажу: «Лучше один раз показать, чем сто раз похвалить».

Концентрироваться на видимых признаках — это значит просто говорить о каких-то видимых, заметных вещах.

Например: «На презентации «иксов» ожидается десять-двадцать представителей компаний. Это живые дяди и тети, которые бросят все свои дела и приедут. Между прочим, дел у некоторых в сорок два раза больше, чем у вас. Вы тоже можете приехать и убедиться в этом сами. Тот билет, который я вам вышлю, является входным билетом на нашу презентацию. Вы получили билет? Отлично!»

Билет, например, это очень видимый признак. Это то, что можно видеть, чувствовать и понимать. «Вы мне обещали» — просто полная ерунда. А вот то, что «я вас не видела среди гостей вчера» — вот это да, вот это легко наблюдаемый факт. Поймите, это об одном и том же, но с разных сторон. «Вы мне обещали» — это невидимый признак, а вот то, что «я вас искала в зале и не нашла» — это очень даже ощутимо, потому что это видимый признак. Если вы его правильно используете, вы тут же получите проблему,

Он просто скажет что-то типа: «Да уж так вышло, вы знаете, у меня здесь кое-какие проблемы, и я их никак не могу решить».

Но это уже заботы следующего уровня возражений,

Вот еще пример из жизни. Я как-то раз решил купить себе диктофон. Отправился на поиски, Нужно добавить, что в этом деле я полный профан. Прихожу в первый магазин, говорю: «Здравствуйте, мне нужен диктофон», Продавец начинает работу: «Отлично! Выбирайте! У нас прекрасные, отличные, потрясающие, невообразимые, удивляющие, ошеломляющие, классные, дешевые диктофоны, причем

---

*Как работать с возражениями*

у нас они везде здесь. Есть вон там, вон там, вон там, там это все тоже диктофоны».

Чувствуете сейчас, где ваше внимание? Вам понятно, в чем ошибка этого продавца? Парень просто размазал мое внимание по своей витрине. Там у него пара сотен этих диктофонов стоит. Я даже не могу взглядом их все охватить, а он вое руками машет и кричит: «У меня здесь не все, смотрите внимательнее, есть еще вон там, в дальнем шкафу!»

Две минуты такого общения и все, у меня нет выбора вообще. Выбора столько, что я понял, что я не смогу выбрать. Все, привет, я понял, что я попал не в тот магазин.

Я говорю ему: «Ладно, я пошел, а то мне уже плохо от такой продажи».

Прихожу во второй магазин с тем же вопросом: «Мне нужен диктофон».

Продавец мне дружелюбно так: «Вы знаете, дело в том, что на сегодня существует около тысячи разных моделей, так что сами понимаете, диктофон — это понятие растяжимое».

И этот профессионал задал мне простые вопросы: «Вам нужен маленький, большой, средних размеров? Ну ладно, пальцем покажи, не умничай».

И вот в таком духе. Он говорит: «Значит так. Диктофоны бывают трех видов: кассетные, микрокассетные, цифровые».

И он как-то очень быстро меня вывел на одну очень интересную для меня модель. Человек со мной поговорил, и буквально через пять минут я уже знал какой диктофон мне нужен. Проблема в том, что я не думал, что всего на пятьсот рублей дороже я смогу купить чуть ли не в десять раз круче. Именно это я ему и сказал.

Он говорит: «Ну, вы знаете, на самом деле их у нас, конечно, не так много, но, я думаю, до завтра один потерпит. Короче, если вы завтра приедете, все будет в порядке».

Пять-десять минут правильной хорошей работы и все. Я больше вам скажу: вполне возможно даже, что я купил этот диктофон рублей на триста дороже, чем везде. Но я теперь не смотрю везде, потому что у меня эта проблема решена. Все, диктофон — больше не моя проблема. Я теперь присматриваюсь совершенно к другим вещам.

*Как работать с возражениями*

---

## **Управление возражениями «семидесятипятипроцентного уровня»**

Для начала нужно сказать, что проблема — это все же слово иностранное, и придя в наш с вами деловой язык, оно несколько утратило свою конструктивную основу. Все чаще проблема ассоциируется с чем-то негативным или нежелательным. Посему я хотел бы внести ясность в этот вопрос. Когда мы с вами будем говорить о проблемах, мы будем говорить о них в контексте того, что это всего лишь задачи, решение которых нам известно или к решению которых можно приступать. Собственно задача продавца на описываемом уровне возражений как раз настроить ум клиента подобным образом.

Проблема — это следующий уровень возражений. Как только вы концентрируетесь на видимых признаках, или как только вы проводите анализ клиентской истории, вы тут же получаете проблему. Проблему, проблему, проблему. Не надо говорить ему: «Ты обманул меня и не приехал на презентацию, хотя обещал!»

У нас человек двенадцать раз обещал приехать на встречу с консультантом и в очередной раз не приехал, она звонит ему и говорит: «Очень уж мне хотелось узнать, как вы выглядите, но опять я не смогла с вами встретиться».

Этой фразы достаточно для того, чтобы получить от него проблему.

Если же она начнет умничать: «Вот вы такой-сякой. Вы не правы. Мы все равно лучшие. У нас тут круче, чем везде», она обязательно получит предыдущий уровень возражений и не видеть ей его проблем как своих ушей.

Уровень «ожидающего продавца» — это уровень самый сложный, но не в плане общения. Я скажу так: «Чем глубже по уровням возражений, тем свободнее вы можете себя чувствовать в плане общения».

Например, может быть, даже ваши крутые словечки клиент проще будет воспринимать, он уже не очень сильно будет на это все отвлекаться. С ним становится приятнее и проще общаться. Ваш клиент с каждым новым погружением на уровень ниже будет становиться все более и более человечным и все более и более размышляющим. Чем больше процентов остаются реализованными, чем больше человек концентрируется на вас и вашем предложении, чем больше понимания к вашим предложениям, тем вежливее у него речь, тем охотнее он

рассказывает разные интересные вещи о себе, о своем бизнесе, о своих товарах и успехах. Иногда, если вы действительно профессионал, можете услышать даже какие-нибудь интимные подробности его личной жизни, и это не должно вас пугать, это результат реализации внимания. Клиент вдруг рассказал историю о том, как в детстве подрался за девочку из 8 «Б»? Ничего страшного, все в порядке, все идет по плану, откиньтесь на спинку кресла и подождите, пока его ум установит все необходимые для успешной работы компоненты.

Кажется, эту фразу я уже где-то читал?

А вы?

## **Формулировка проблемы**

После того как вы получите проблему, не забудьте ее сформулировать и для себя, и для клиента. Это маленький прием, на котором я не стану задерживаться надолго. Но все же скажу. Обычно человек вообще не думает о том, что у него есть какая-нибудь проблема. Он даже не думает о том, что она вообще могла бы быть, пока это самое явление в его жизни, с которым он так долго мирился, не приобретет какое-нибудь название или хотя бы табличку. То, как вы обзовете круг его текущих неприятностей или сложившуюся ситуацию, не будет иметь большого значения в деле их разрешения, но будет иметь огромное значение в том, подпустят ли вас к их решению в будущем.

В жизни это выглядит примерно так: болеет, например, ваш ребенок насморком и, вроде, ничего страшного в этом нет. Каждый знает, как лечат насморк, и каждый считает своим долгом в этом самом насморке поучаствовать. И живет себе этот насморк, и не обращает на него никто никакого внимания. Но вот появляется доктор, задает вам несколько профессиональных вопросов, что-то типа: «Когда это началось? Что вы уже предпринимали по этому поводу? Насколько это было эффективно?»

Он кивает вам одобрительно головой и очень серьезно говорит: «Угу! Да! Понял! Круто!»

А потом заявляет: «Господи! Так, похоже, у вашего ребенка хронический ринит с гомогенным синдромом!»

### *Как работать с возражениями*

---

Чувствуете, да? Теперь это уже не насморк, теперь это проблема, которую надо решать, и чем быстрее, тем лучше, а то гляди еще, начнутся необратимые процессы.

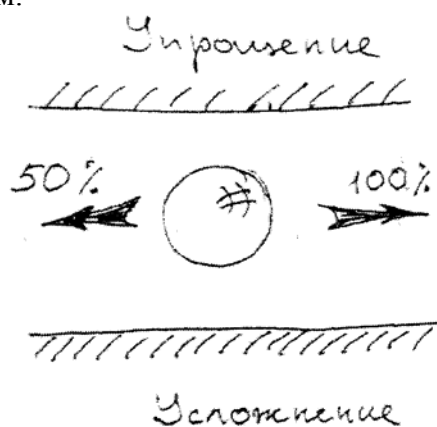
Только, пожалуйста, не злоупотребляйте специфическими и профессиональными терминами, формулируя проблему человека. Ваш клиент не только должен запомнить, как прозвучала ваша формулировка его проблемы, но еще и согласиться с тем, что она верна, а потом еще и научиться ею пользоваться, по крайней мере, выговаривать по слогам.

Возвращаясь к нашей теме, хочу отметить, что в этом разделе нас все же больше будут интересовать методы решения проблем. Таких методов, естественно, современной науке известно достаточное количество. Я вам сейчас попробую коротенько описать один из них. Собственно говоря, овладев в совершенстве только этим методом, мне удалось на протяжении года частной практики сыскать себе славу специалиста в области решения проблем личности.

## **Работа с проблемой методом «двух «у»**

В рамках этого метода мы будем оперировать двумя терминами, первые буквы в названиях которых и составляют название всего метода. Соответственно первая «У» происходит от слова «усложнение». Вторая «У» по логике вещей происходит от слова «упрощение».

И здесь для удобства запоминания мы с вами тоже схему небольшую рассмотрим.



У нас на схеме две плиты: нижняя плита символизирует первое «У» (усложнение), а верхняя плита символизирует второе «У» (упрощение). Шарик, расположенный между плитами, будет олицетворять ту проблему, которую мы сформулировали как точку входа на этот уровень возражений.

Так как я надеюсь на то, что вы все-таки рано или поздно профессионально овладеете предлагаемой методикой, подскажу вам небольшой тест, используя который вы смогли бы в будущем для себя самого определить, получилось ли у вас обработать проблему так, как положено, или нет.

Для того чтобы провести проверку проблемы на решаемость, достаточно отклик вашего клиента на ваши рассуждения пропустить через предлагаемые ниже принципы:

1. Если в решении его проблемы вами допущены ошибки или попытка решить проблему не удалась, то клиента, как говорят специалисты, «выстреливает» на уровень выше в соответствии с нашей «таблицей уровней возражений». Ваш клиент решает не решать проблему, потому что она, по его мнению, уникальна и имеет решение, отличное от предложенного вами. У некоторых клиентов появляется идея: «Так как мне предложили, я уже пробовал действовать и у меня ничего не получилось». Или: «Я знаю многих, у кого было то же самое и ничего страшного с ними не произошло».

2. Если проблема клиента вами решалась правильно, то он переходит на следующий уровень возражений, где есть уже сто процентов реализованного внимания, которые позволяют человеку действовать. Говоря другим языком, единственно правильное решение проблемы — это начало реальных действий в сторону ее решения со стороны ее же владельца. В нашем случае любая такая деятельность, связанная со сформулированной нами проблемой клиента, это уже следующий уровень возражений.

Задумайтесь на секунду, чем отличаются фразы: «Я думаю, что мы не сможем перечислить деньги так быстро» и «Я пойду, узнаю, сможем ли мы перечислить деньги так быстро!»

Если вы все делаете не правильно, проблема будет двигаться в сторону альтернативы выбора ровно на уровень выше, это изображается левой стрелкой на нашей схеме. Просто запомните, что, если в результате работы с проблемой клиента вы получили еще возражение уровня пятидесяти процентов, это означает, что вы все делали неправильно.

### *Как работать с возражениями*

---

Например, он говорит: «Ты знаешь, так как ты меня учишь, я уже пробовал и у меня из этого ничего не получается».

Вы говорите: «А ты попробуй вот так и вот так».

Если вы говорите неправильно, он парирует: «Да ну, так я тоже пробовал в прошлом году, и у меня тоже ничего не получилось».

Видите, у вас не получается раскусить его проблему, и поэтому человека вышибает обратно, как автоматическую пробку электросчетчика в новогоднюю ночь.

Если же вы все делаете правильно, то человек начинает делать что-нибудь для того, чтобы решить свою проблему. А это следующий уровень возражений, уровень, на котором больше не размышляют — на этом уровне начинают действовать.

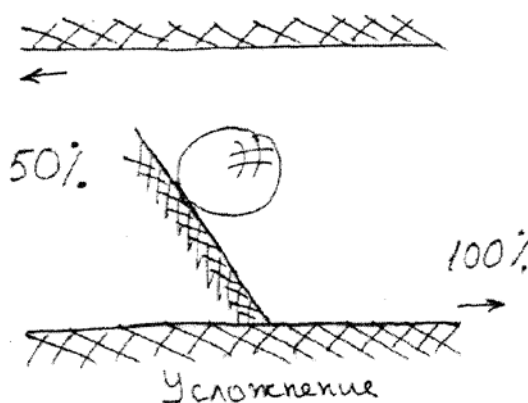
Вы даёте человеку совет, и он вам говорит: «Послушай, хорошая идея! Как же я раньше до этого не догадался? Посиди минутку, я сейчас сбегаю, кое-что попробую предпринять!»

Вот теперь можете выпить кофе, все идет по плану.

## **Теория применения первого «у» (усложнение)**

Первая, нижняя линия называется «усложнение». Вторая, верхняя называется «упрощение». На нашем с вами сленге это будет звучать так: «подрезать снизу» и «подрезать сверху».

Что же означает «усложнение»? Иногда это еще звучит как «подрезать снизу».



Вы поймите этот очень простой пример, если бы электрик приходил и говорил вам: «Ой, мистер, у тебя из розетки искры посыпались? Ну, ты не волнуйся. Розетки, искры — это мелочи жизни, это как раз то, чем я занимаюсь. Сейчас я все исправлю, это быстро, я в две минуты уложусь. Ты даже не заметишь».

Вы бы ему даже денег не дали бы за такую работу. Почему? Да потому, что вы не почувствовали бы, что это вообще имеет для вас смысл какой-то. Вы при таком его подходе не смогли бы даже понять, за что ему платить, в чем заслуга-то его, собственно говоря?

Хороший профессиональный электрик, он что делает? Он приходит и говорит: «У-у-у-у-у! Обалдеть! Что, вот это прямо так горело? Ух ты, и отсюда дым шел? Да-а-а! А стену простукивали? Да это просто жуть какая-то. Я впервые это вижу вообще. Нет, ну до этого я, конечно, видел замыкания всякие, но чтобы на финской розетке с фторопластовой прокладкой и вот так вот пробило, это впервые я наблюдаю. Я даже не знаю, смогу ли я это за один день исправить».

Через двадцать минут такого разговора у вас складывается впечатление, что все ваши дела сегодня отменяются. Это значит, что продавец правильно вас «подрезал снизу». Проблему нужно сделать настолько сложной, почти невозможной, чтобы человек сел и серьезно подумал, а надо ли ему этим заниматься. Чтобы он был на грани отказа, чтобы он настолько загрузился этой проблемой, настолько проникся ситуацией. Если у меня с клиентом строится разговор хорошо, если с клиентом складываются отношения, то к концу такого разговора он уже подумывает, не бросить ли ему весь этот бизнес свой никчемный, не пойти ли ему работать в соседнюю фирму просто продавцом? Все зависит оттого, насколько правильно вы «подрежете» своего собеседника. Вы берете его проблему за ухо и усложняете еще и еще: «Ну что, как тебе?»

Он говорит: «Да пока терпимо, вроде как. Некоторые вон еще хуже живут».

Ну тогда приготовились, будем еще сложнее делать: «А может быть, давай еще сложнее сделаем? Вот представь себе, что это будет вообще единственное, чем ты будешь заниматься всю свою жизнь. Ну, как тебе такой вариант? А теперь представь себе, что все это делают и ни у кого это не получается. И у тебя тоже, возможно, не получится?»

Он говорит: «А нельзя ли всю эту вашу учебную программу сократить по времени с десяти до трех часов?»



*Как работать с возражениями*

---

Нужно усложнить настолько, чтобы это было вообще почти невозможным. Тогда человек действительно будет зафиксирован на проблеме. Тогда вы с ним действительно сможете работать.

Давайте-ка еще один примерчик рассмотрим.

У меня знакомый был, достаточно успешный и богатый человек. Денег-то у него много, а вот лет ему не много. Как говорится, «мужчина в самом расцвете сил». И вот поехал он как-то на юг отдыхать и там, на местном конкурсе красоты, понравилась ему одна барышня. И он на следующий день на ней женился. Представьте, ему тридцать два, а ей – семнадцать. Он умеет все, она ничего. У него есть деньги, у нее их нет и никогда толком не было. Но все же худо-бедно они жили счастливо некоторое время, пока ей не стукнуло двадцать три года. А все дело в том, что человек в двадцать три года впервые начинает задумываться о своем предназначении в этой жизни, и личность его начинает искать выход для себя из тесной клетки обстоятельств. Это важный момент в жизни человеческого существа. Вам нужно понять, что это не половая проблема, это и у девушек, и у мужчин одинаково практически протекает. Естественно, она стала начинать понимать, кто она и где она. И ей стало очень это дело не нравится. Вы, наверное, слышали, как это бывает? Битая посуда по утрам, разборки по вечерам. Все плохо, короче. И вот он мне звонит.

Я к нему приезжаю в офис и, в перерывах между разговорами по своему мобильному телефону, он быстро-быстро объясняет мне, в чем его проблема. Знаете, так, между делом, так небрежно, типа, да вот, случилась со мной небольшая неприятность, говорит мне что-то типа: «Сначала вот это. Потом вот это, потом то. В общем, вот такая ерунда и не знаю, говорит, что делать-поделать?»

Если вы сейчас начнете советовать, что ему делать, грош цена вам и вашим предложениям. Я надеюсь теперь уже понятно, почему? Этого человека сначала нужно зафиксировать на существующей у него проблеме, «подрезать снизу», нужно сделать так, чтобы он принял эту проблему как проблему, чтобы он действительно озадачился этой ситуацией как можно полнее.

Что сделал я? Я ему говорю: «Знаешь, самое хорошее решение— это развестись с ней. Короче, все, привет, товарищ дорогой, бросай ты ее к чертовой матери».

Я ему говорю именно это, потому что знаю, как они любят друг друга. Говорю ему: «Просто собирай вещи и уезжай, и чем быстрее, тем лучше, это мой тебе профессиональный совет».

Он говорит: «Да ладно, хватит прикалываться, у меня проблема, а ты все шутки шутишь. Ты же психолог. Давай, валяй, рассказывай, что делать. Советуй уже, не тяни резину. Давай, начинай. У меня есть тут немножко времени. Я, правда, должен уехать, ты мне быстро посоветуй, и я уеду».

Я говорю: «А ты знаешь, что у этой проблемы, она, кстати, называется «социальная несовместимость», так вот, у нее вообще нет решения? Нет решения и все тут. Вот я тебе теперь без шуток, серьезно говорю. Сколько я знаю психологов по семейным вопросам, все они едят свой хлеб задаром. Потому что ни у одной семейной проблемы нет нормального действенного решения. Все эти рекомендации — это ужасно зыбкая и ненадежная штука, а ты знаешь, я советую только то, что действительно сработает на сто процентов. Так что ничего не получится».

И вот когда мой друг опускает уголки рта, и его улыбка уходит, и на его тренированное и волевое лицо опускается маска печали и растерянности, после того, как он отключает свой мобильный телефон, облокотившись на стол, он берется руками за голову и тяжело вздыхает, вот теперь его поведение говорит мне о том, что сегодня я работаю хорошо и сегодня я смогу спасти еще одну семейную пару от развода, это как максимум, а как минимум, это значит, что первое «У» проведено «на отлично» и скоро я перейду ко второму «У».

Первое «У» — это то, после чего в ходе переговоров можно услышать что-то типа: «А вот здесь, в этом месте вы не могли бы подробней, а то для меня это очень важно! Я чувствую, что у меня здесь есть уже какая-то проблема...»

Это именно то, после чего человек говорит: «Кажется, я понял, о чем идет речь. Вы не могли бы мне перезвонить завтра с утра? Только, пожалуйста, перезвоните мне обязательно и знаете, если секретарь скажет вам, что я занят, вы ей не верьте, требуйте, чтобы она меня с вами соединила. А лучше запишите вот здесь мой мобильный телефон. Не заботьтесь о времени, он у меня безлимитный. Звоните в любое время».

О-го-го! Чувствует, как мы его «подрезали» правильно.

Вот эта идея должна быть вам понятна. «Подрезать снизу» — это значит приоткрыть человеку глаза на всю ситуацию, на весь ее размах и перспективы, нахлобучить ему на голову хорошенькую, сочную такую проблемешку.

Можно сказать, что очередная житейская задача превращается в проблему только после того как была усложнена так, как описано выше.

## **Теория и практика применения второго «у» (упрощение)**

Второй прием—«подрезать сверху». Дело в том, что человек, зафиксированный на проблеме, не может действовать или как-то способствовать ее решению. Он просто думает, думает и думает о ней и ничего не делает. Вы, наверное, не раз видели мужчину или женщину с проблемами, и вы, наверное, замечали, что эти люди не особо торопились свои проблемы решать. Вы, наверное, замечали что, очень часто, разговаривая о проблемах, люди имеют гордый вид и многие склонны считать, что проблемы — это нечто безусловное и интересное в их жизни. Это крайне философский вопрос, но все же идея достаточно проста для понимания — проблема решается, только если человек начинает предпринимать какие-нибудь конкретные действия по отношению к ней. Именно конкретные действия, сколько бы человек ни сидел и ни медитировал на тему своих проблем, как бы сильно он ни мечтал об их разрешении, все равно проблемы остаются и ничего особенного с ними не происходит. Только реальные действия, пусть даже самые бездарные, может быть, даже ошибочные, но действия, только они дадут мало-мальски заметное продвижение к решению проблемы. Как бы красноречиво вы не рассказывали и не формулировали свои проблемы, маленькое реальное действие заменит все ваши разговоры и все размышления, какими бы подробными, изощренными они не были.

Итак, минуточку внимания, уважаемые господа, разрешите представить — «парень с проблемами».

Я припоминаю сейчас один интересный экземпляр. Я ему говорю: «Ну, а теперь для того чтобы решить свою проблему, тебе нужно сделать, во-первых, вот это, во-вторых, вот это и наконец вот это».

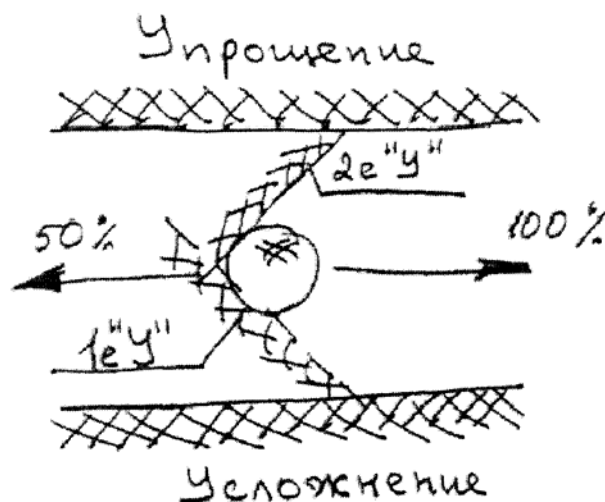
А он мне отвечает: «Ха! Консультант называется. Это я и сам знаю. И зачем же мне это делать? Чтобы не было проблем? А зачем мне, чтобы не было проблем? Смотри как классно: пока у меня есть проблемы, меня внимательно слушают, обо мне заботятся, мне все

*Как работать с возражениями*

подробно объясняют и показывают. Если у меня не будет проблем, мне придется пойти оплатить свой заказ, и вы после этого и попроситься со мной забудете. Так ведь? Когда у меня не будет проблем, кому я буду нужен тогда? Мне придется, как и всем остальным, вкалывать с утра до вечера и некогда и не с кем будет поговорить. Ведь когда у людей все хорошо получается, они настолько заняты своими делами, что им и поговорить-то особо некогда».

«Подрезать сверху» — это значит сделать для клиента то, что клиент считает проблемой, обдумыванием чего клиент занят, то, на чем он сконцентрирован, вполне разрешимым, доступным для решения и возможным, проще говоря: «Пора, друг мой, действовать!» или что-то типа: «А не попробовать ли нам сделать вот это?»

Как-то я очень любил такой прием: к вам, например, приходит женщина сорока пяти лет, платит вам деньги и говорит: «Помоги мне». Я, правда, не понимаю, чем можно помочь такой вот совершенно здоровой женщине сорока пяти лет. Нормальная во всех смыслах женщина приходит и говорит: «У меня проблемы».



Я говорю: «Да, конечно. Это заметно. Ваш муж заплатил четыреста долларов за ваше «лечение», наверное, у вас должны были бы быть проблемы?»

Про себя думаю: «Мне бы кто помог так вот деньгами мои проблемы решить».

*Как работать с возражениями*

---

Вот она садится и начинает рассказывать: «Вы знаете, все началось, когда мне было шесть лет. Мы с мамой ходили в парк культуры и отдыха, гуляли, катались на качелях и мне покупали воздушные шарики. И в один день я очень хотела съесть «фруктовое» мороженое, но мама мне его не купила, а вместо «фруктового» она купила мне «пломбир». Вы знаете, доктор, я думаю что, с этого все и началось».

Сидит в кресле женщина, весом килограмм под сто, за которую муж четыреста долларов заплатил, и мне рассказывает, что все ее проблемы из-за того, что в шесть лет ей купили «пломбир» вместо «фруктового»... Прием выглядит примерно так. Сначала вы внимательно слушаете ее рассказ. Потом говорите ей: «Подумайте, может быть, у вас еще в чем-то проблема есть?»

Она вам говорит: «Да, мне вчера наступили на ногу в трамвае».

Вы в поддержку: «А может быть, еще что-то есть, что мы можем обсудить?»

Она вам: «Да, еще я сегодня дома забыла ключи, а дверь входную захлопнула».

И так вот мы чудно общаемся один час, второй, четырнадцатый. У меня был победитель в этом конкурсе, он семьдесят часов рассказывал о своих проблемах. И потом, когда человек все рассказал, вы ему говорите примерно следующее: «Вы знаете, дело в том, что все, что вы говорите, случается и со мной тоже, и почти каждый день? Вы понимаете меня? И со мной случалось, что мне тоже в детстве купили «неправильное» мороженое, и мне в трамвае наступали на ногу и не раз. Я думаю, что и вот той девушке, видите, вон девушка по улице пошла, и ей тоже в трамвае на ногу наступали и, наверное, не раз, и дверь у нее входная захлопывалась. Но она не платит мне четыреста долларов, и я никому не плачу четыреста долларов, чтобы кто-нибудь слушал об этом. Ну так в чем же проблема у вас?»

Иногда после таких вот вопросов от такого вот подхода человек плачет. Иногда долго очень плачет. Иногда очень сильно злится. Иногда бросает стулья. Иногда от души смеется. Но всегда это один и тот же результат: после этого, выходя за дверь кабинета, он начинает действовать. Просто действовать. Он из лентяя и бездельника превращается просто в нормального человека, который что-то начинает делать в своей жизни.

У меня как-то был знакомый один, сейчас такие уже редко встречаются, раньше их больше было, Он все жаловался, говорил:

*Как работать с возражениями*

«Вот до кризиса, вот это были дела. А сейчас одни проблемы сплошные. Кризис прошел, и все плохо стало».

Чуть что, сразу: «Да ты что? Кризис же был?»

Потом через год встречаемся, я у него спрашиваю: «Ну что, как дела?»

А он мне: «Да кризис же был».

Я пытаюсь возразить: «Кризис давно был. Что вы говорите такое? Какой кризис? Привет! Твои конкуренты давно уже впереди планеты всей!»

«Подрезать сверху» — это значит что все, что человек считает серьезным, важным и насущным, нужно превратить в неважное, не-серьезное и не такое уж насущное. Он говорит: «Да вы что, у меня же в среду совещание».

А вы ему отвечаете: «Да?! А оно у вас что, в первый и последний раз в жизни что ли проходит?»

А он вам в ответ: «Да нет, каждую среду».

А вы ему: «У нас тоже каждую среду совещание, ну и что?»

Он вам с удивлением: «Как это что?»

А вы ему: «Проблема-то в чем? Не понимаю? В том, что оно «проходит» или что оно «совещание». Что для вас больше проблема в данном случае?»

А потом он говорит: «Да нет, я там с докладом выступаю».

Что делаем?

Правильно!

«Подрезаем снизу»: «Да, доклад это сложно. О чем отчитываетесь?»

Он вам: «Да особо-то и не о чем отчитываться».

Хорошо, теперь «подрезаем» сверху: «Может, тогда и нет смысла туда появляться?»

Вот так вот: снизу — сверху, снизу — сверху, снизу — сверху. В конце концов, проблем не останется, придется что-то делать. А действие — это уже следующий уровень возражений. Предлагаемый прием — это целое искусство, с помощью которого можно выдернуть человека из-за самого высокого забора неприятностей. Очень много людей в жизни бегают вдоль этого забора с языком на плече. Они очень занятые, иногда даже не замечают, как они глупо смотрятся в этой своей занятости. Они делают, делают, делают, ложатся спать, опять делают, опять ложатся спать, опять делают, и так всю жизнь. Большинство можно выдернуть из-за этого забора. Многие настолько переос-

*Как работать с возражениями*

---

мысливают свою жизнь, когда видят ситуацию за забором проблем, что просто столбенеют от того, какие большие проблемы они могут решать, прямо здесь и сейчас.

Да, кстати, вот еще электрик наш — «мастер слова и отвертки». Помните, мы уже как-то говорили о том, что это просто образец для подражания? И он, ну просто красавец, в тот момент, когда дежурный администратор опускает лицо и начинает подсчитывать убытки, он, хитро так прищурившись, говорит: «Ну что, дочь, рублей двести есть у тебя?»

Девочка вся, воспрянув духом, доверчиво кивает головой и говорит: «Да, конечно, ерунда какая, сейчас сбегая, принесу».

Он ей ласково: «Да ты не торопись. Я еще пока за стремянкой схожу».

И потом он важно так прицеливается отверткой своей к шурупам. Она, затаив дыхание, наблюдает за этим процессом, боясь вспугнуть «мастера золотые руки», но такое вот ее поведение — это уже тема другого раздела.

Пока же я хотел, чтобы вы научились просто вспоминать об этих маленьких «двух «У»».

Как-то мне довелось участвовать в переговорах. Там был торговый представитель одной немецкой компании, он привез в Россию лесопильные машины и продавал их. Этот немец был просто прекрасен, особенно что касается скидок. Не в пример нашим гореспекулянтам, которые от одного сурового взгляда клиента делают скидку сразу процентов на пять. А если клиент еще и начинает торговаться, так сразу отдают ему почти по себестоимости, при этом волнуясь больше о том, возьмет ли он в принципе, а не о том, нужно ли ему отдавать все это, не получая никакой прибыли? Хотя, конечно, это и не вопрос этой части, но иногда в наше относительно спокойное время встречаются еще компании, которые, называясь торговыми, все больше выполняют курьерские функции, обеспечивая дешевыми товарами настоящих профессионалов в торговле. Так вот этот немец продавал эту самую машину и просил за нее двести тысяч евро.

Как-то один рабочий задал мне такой вопрос: «Объясни, почему наш российский станок стоит чуть ли не в два раза дешевле, при этом по всем параметрам он превосходит любой другой, а начальство купило немецкий?»

Я час потратил, объясняя, что покупают обычно не то, что хорошо выглядит, или имеет хорошую цену, или хорошие характеристики, а покупают то, что хорошо продают.

Вот в этом месте тем читателям, кто решит поспорить с этим моим утверждением, я рекомендую отправиться в начало, и, не жалея сил, перечитать внимательно его еще разок.

А у него, у немца, наши наивные самарские парни просили скидку, знаете, какая-то глупость типа: «А скидка будет?»

На что немец, не теряя самообладания, совершенно спокойно отвечал: «Нет, конечно!»

Сколько же денег потеряно при закупках просто вот этим тупым вопросом. Вы не пробовали спросить как-нибудь по-другому?

Например, так: «А какая будет скидка?»

Это же очень просто.

Причем здесь деньги и цифры—это же психология, черт возьми... Так вот, немец устраивал ужасную истерику по поводу скидки, он звонил в Германию, в штаб-квартиру своей компании, он активно жестикулировал, разговаривая по телефону, вытирал пот со лба и, наконец, давал скидку. Как вы думаете, сколько?

Пятьсот евро с двухсот тысяч.

Нужны ли еще комментарии по этому вопросу?

Пожалуй, можно приступать к действиям...

## **Практические замечания по вопросам использования метода «двух «у»**

Теперь хотелось бы дать пару советов юным «подрезальщикам».

В этом процессе есть одна тонкость, которая может вас немного огорчить, но ее все же нужно усвоить: «подрезая снизу», не забывайте о том, что потом вам нужно будет «подрезать сверху». «Подрезая снизу», мы не ставим перед собой задачу запугать человека или вырастить его проблему до таких размеров, что она покажется ему непреодолимой. Творчество и мастерство в этом процессе как раз первичный фактор успеха. Вы как профессиональный шахматист не должны сосредотачиваться на эффективности ближайшего хода. Вы, «подрезая снизу», заботитесь, как минимум, еще о двух ходах после первого. Второй ход, следующий за первым, это когда вы его начнете



### *Как работать с возражениями*

---

«подрезать сверху», а третий, следующий, соответственно, за вторым, это когда он начнет делать то, что вы предложили. К сожалению, человек действительно может слишком загрузиться своей проблемой, и тогда у вас могут появиться настоящие трудности в работе с ним.

Все дело в том, что существует еще один способ решить любую проблему — это просто не замечать ее или избегать ее так, как будто ее нет. И вы можете своими неправильными «подрезками» подтолкнуть человека прибегнуть именно к этому способу. Все будет выглядеть достаточно мрачно. Неправильно «подрезая снизу», вы вдруг можете заметить, что человеку стало легче, и то, что заботило его пять минут назад, то, что казалось ему большой проблемой, теперь совсем его не заботит. Больше того, он как будто начинает двигаться на нулевом уровне возражений и вообще перестает реагировать на ваши реплики. Он только тихо улыбается в ответ на ваши восклицания и все. Для вас это означает только одно: этот раунд вы проиграли, и проиграли вы его на уровне семидесяти пяти процентов реализованного внимания, а проиграли вы его тем, что перестарались, «подрезая снизу», вы его просто раздавили его же проблемой, а мертвым, как известно, смерть не страшна.

У меня был один директор. Это была одна из немногих моих ошибок, но все же я расскажу о ней. Это очень яркий пример того, как не надо делать, «подрезая снизу».

В общем, после одного из семинаров для владельцев компаний ко мне подошел владелец небольшой торговой компании, показал мне свои производственные показатели и попросил меня оценить коммерческую ситуацию и перспективы его компании на ближайшие полгода. А я в те времена был начинающим специалистом и очень любил рубить правду-матку без разбора и подготовки.

Это примерно так же, как в известном анекдоте: доктор вечером уходит домой и прощается с больными: «До свиданья, Иванов! До свиданья, Петров! До свиданья, Сидоров! А вы, Федоров, прощайте!»

В общем, мы с ним примерно в этом же русле поговорили, и я его маленько «переподрезал», то есть, понимаете, действовать-то он начал, но начал действовать так, что «подрезать» его сверху уже не было возможности.

Можете себе представить торговую компанию—генеральный директор, четыре замдиректора, главный бухгалтер, один продавец и один секретарь. Причем, все делает сам директор, а его «продавец»

*Как работать с возражениями*

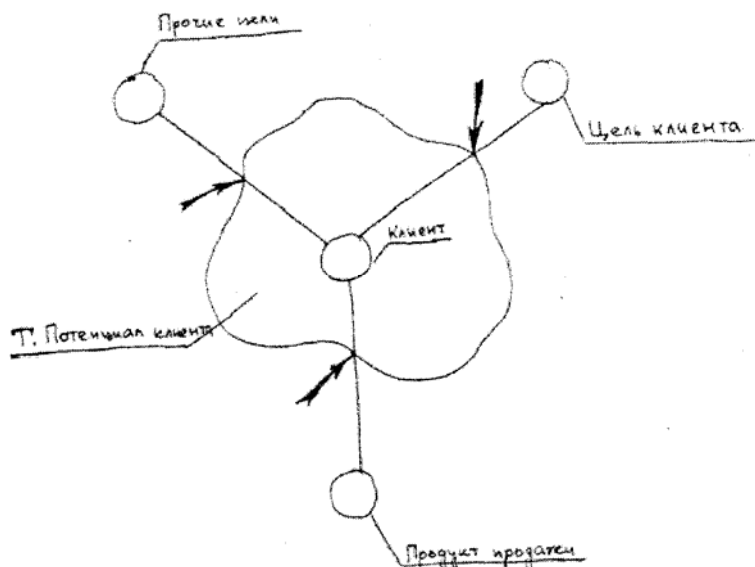
только помогает упаковывать уже проданные товары. Замы: один по безопасности, другой по долгам, один еще по чему-то...

На следующий день после нашего разговора он пришел к себе на фирму, собрал у себя в кабинете всех своих замы (хорошо еще, что не застрелился)... и отдал им ключи от офиса, все учредительные документы и сказал: «Ребята, извините, но я себя уволил». И ушел. Они потом еще полдня не могли решить, что дальше делать. Многие потом еще неделю по инерции на работу ходили, думали: «Может быть, пошутил хозяин-то наш?»

Есть у меня к вам еще одно технически важное замечание. Я тут на прошлой неделе тренировал с ребятами «преодоление проблем» и заметил одну общую специфическую ошибку.

Она, эта ошибка, связана с тем, что у обычной, даже самой заурядной проблемы может быть несколько путей решения.

Мы сейчас это рассмотрим подробнее с помощью схемы.



Так вот, запомните такое маленькое правило — усложнять нужно не ту проблему, которая у человека на линии «клиент—проблема—мой продукт (цели клиента)». Есть такие проблемы, которые находятся на линии «продукт продажи — проблема — клиент». Есть такие проблемы, которые находятся на линии «клиент—проблемы — жизнь

### *Как работать с возражениями*

---

клиента (прочие цели)». Так вот усложнять, «подрезать снизу», не нужно то, что находится в жизни клиента, он и так в это погружен по полной программе, это же очевидно просто. Не нужно «подрезать» ту проблему, о которой он говорит как о проблеме, нужно найти и «подрезать» то, что находится на линии «продукт продажи — проблема — клиент».

У меня был такой клиент, который пришел ко мне на первый прием и бодро так изложил версию своих неудач. Что-то типа:

«Знаете, полгода назад я взял в долг большую сумму денег и теперь мне их нечем возвращать. Это и есть та проблема, которую я должен решить с вашей помощью».

Если бы я плохо понимал, я бы действительно подумал, что нужно развивать тему долгов. Но я-то понимаю, что эта тема так же далека от той линии, на которую я должен выйти вместе с ним, как я, живущий в этом измерении, и мой двойник, живущий где-то по соседству в другой реальности. Это просто явления разного порядка, в этом вопросе линейка не нужна — просто нечего измерять.

Давайте рассмотрим еще один простой житейский пример. Конечно, когда мы стали взрослее, у нас появились стиральные машины, как максимум, и жены-мужья, как минимум, а вот буквально каких-нибудь несколько лет назад, когда мы жили в общежитиях и коммуналах, в то время этот пример был достаточно актуален. Представьте, что уже давно у вас в тазу замоченный и подготовленный к стирке лежит комплект белья и его срочно надо постирать. Вы собирались в выходные затеять «большую стирку», поэтому в четверг вечером, вернувшись с работы, вы собрали свое постельное белье и замочили его в тазу, чтобы с утра в субботу или, в крайнем случае, в воскресенье вернуться к этому вопросу. И вот вы его замочили еще в четверг, и оно у вас там откисает, ждет свой «звездный час». И вот наступила суббота, первый выходной, и вы, наконец, решили его постирать. Закатали рукава, приготовили горячую воду, взяли старт, как вдруг вам звонит ваша знакомая и говорит: «Слушай, у моей подруги день рождения, ничего не хочу слышать, давай быстро собирайся и едем ко мне на дачу».

Вы говорите ей: «Ты знаешь, я бы с удовольствием, но у меня белье в тазу киснет уже который день».

В этом месте обратите внимание на небольшой фокус-покус, мы все его умеем делать, когда нам что-то от кого-то действительно нужно получить. Я как-то говорил уже о том, что предлагаемая в этой

книге система — это просто некоторая систематизация того, что каждый умеет делать в повседневной жизни. Давайте посмотрим главные варианты возможного продолжения этой беседы.

Первый вариант.

Если ваша подруга начнет говорить вам что-то, что будет усложнять проблему в районе белья, представьте, что она начнет «подрезать» ваше белье, тогда вы точно никуда не поедете.

Если она, например, скажет вам: «Да, ты знаешь, я с тобой согласна. твое белье, замоченное в тазу, оставлять нельзя. Конечно, это очень плохо, если оно замочено, и если оставить его в таком состоянии надолго — прокиснет и его можно будет просто выкинуть и все. Так что извини, я не хотела тебя отвлекать, тебе действительно ехать никуда нельзя».

Что ж, размышляя таким образом, мы пришли в тупик.

Второй вариант.

Давайте представим, что ваша подруга в попытке упростить проблему скажет вам потом, что-то типа: «Да ладно, брось ты ерунду говорить, подумаешь, пара простыней испортится. Ничего страшного, купишь себе новые, в конце концов».

Чувствуете? Это тоже никуда не годится. Маразм какой-то. Вы точно никуда не поедете после таких разговоров.

А в каком случае вы все-таки поедете? Подумайте.

Правильно!

У нее все будет хорошо, ей удастся вас вовлечь, если она будет усложнять и упрощать на линии «моя идея — проблема — ты». Это может звучать примерно так: «Да, понимаю, у всех проблемы. Но ты послушай внимательно. Во-первых, будет Борька и Васька. И я уже сказала, что ты тоже будешь. Ты представляешь, что с ними будет, если тебя там не будет?»

Вот она уже и заставила вас задуматься, в вашем уме теперь роятся сомнения. И она продолжает в том же духе, но теперь уже «подрезая сверху»: «Хотя, учитывая сложность ситуации, я тебе могу разрешить задержаться на часок-другой. Можешь приехать с опозданием, черт с тобой».

При таком подходе, если все сделано как положено и на правильной линии, то человек принимает решение и действует. Если же вы начинаете увлекаться такими проблемами, которые не находятся на этой линии, то вы начинаете увязать в проблемах собеседника и

*Как работать с возражениями*

---

сделка от вас удаляется, как «на светофоре» удаляется чей-то старенький «Порше» от вашей новенькой «девятки».

Вы должны четко понимать, что человека обязательно окружает множество проблем, и лучики его внимания, как щупальца, расходятся в разные стороны в поисках их решений. Вас интересует только один из этих щупальцев под названием линия «мое предложение—проблема—ты», вас не интересует его линия «мои желания — проблема — я», и вас также не интересует линия «я — проблема — мои прошлые дела» и любые другие линии, которые еще могут быть у этого человека.

Представьте, к вам приходит парень и говорит: «У меня проблема — я не нахожу общий язык с девушками».

Как вы думаете, что будет на линии «этот парень — проблема — рекомендации психолога»? Где выход-то вообще? Есть два вида психологов: первые — психологи неудачники, вторые — психологи удачники.

Вот психологи-неудачники, например, что с таким парнем пытаются сделать? Они пытаются подружить его с девушками. Они говорят ему: «Да ты на самом деле не тех девушек себе подбираешь, Да тебе просто нужно внимательнее к девушкам присматриваться».

В результате таких советов вы получаете какого-нибудь инвалида, который всю жизнь рисует акварелью березки рядом с такими же, как и он сам, девушками. Это у них называется сексом посредством космических сил. Это ужасно неправильный подход к правильной ситуации.

Что было бы решением для этого парня? Дело в том, что этому парню нужно показать, что проблема-то не в девушках как раз. Этого парня нужно «раздавить» прямо здесь, на этом стула. Его нужно так «подрезать», чтобы он спать не мог потом три дня. Чтобы он ворочался и изнемогал от собственных мыслей в поисках решения: «Где же она, моя проблема? В чем же она выражается? Что я делаю, черт возьми, неправильно?»

Для этого его нужно очень правильно «подрезать снизу», причем подрезать на линии «моя рекомендация—твоя проблема—ты».

Вы его спрашиваете: «Что ты хочешь от них получить? В чем у тебя с ними проблема?»

Он отвечает: «У меня проблема с девушками, но я не знаю в чем».

Вы продолжаете настаивать: «Что ты имеешь в виду? Что там у тебя происходит с ними?»

И, наконец, он вам выдает: «Понимаешь, каждый раз, когда я в их присутствии начинаю пускать «слизнявые пузыри» и «громкие газы», они почему-то делают большие круглые глаза, быстро собирают вещи и уходят домой. Меня это очень сильно волнует и раздражает, а потом я начинаю на них злиться. А так вообще никакой проблемы, я их очень люблю, особенно с кетчупом».

Я надеюсь, что теперь вам понятно, что значит быть на линии «продукт продажи — проблема — клиент» — это именно та линия, которая нас интересует.

Эту тонкость многие не замечают и не понимают. Когда клиенты начинают на что-то жаловаться, продавцы начинают эти жалобы обсуждать. Они пытаются решить те проблемы, которые не находятся на линии «продажа — проблема — клиент».

В некоторых ситуациях есть смысл показать ему что будет, если он не купит: «Поймите меня правильно, я-то уже купил и «игрек», и «икс». У меня в этом плане все в порядке. А вот у вас пока еще нет, и не было раньше ни «икса», ни «игрека». Знаете, совещание, оно будет еще не раз в вашей жизни, оно будет и завтра, и послезавтра и через год».

Теперь вместо резюме.

Клиент с проблемой — это магический треугольник. Стечение трех обстоятельств: клиент как жертва проблемы, окружение клиента и непосредственно желания клиента, которые лежат в ядре этой самой проблемы.

Усложнить правильно означает:

1) сформулировать проблему, отличную от той, на которой зафиксирован собеседник и которая находилась бы на линии между продуктом продажи и клиентом;

2] добиться того, чтобы человек ощутил эту новую искусственно смоделированную проблему;

3) и затем, переходя ко второму «У», мы просто предлагаем ему ноу-хау ее решения.

*Как работать с возражениями*

---

## **Использование возражений «стопроцентного уровня»**

Создающего продажу невозможно спутать с кем-либо, потому что это как раз то особое состояние клиента, в котором он может производить. Благодаря тому, что клиент все-таки хоть что-то создает, мы можем наблюдать реальные, материальные, так сказать, изменения, а если такие изменения происходят, то, чтобы их не заметить, нужно быть либо слепым, либо глупым. Для того чтобы производить что-нибудь осязаемое, помимо того, чтобы обдумывать, как это производить, необходимо еще и двигаться, издавать звуки, смотреть на что-нибудь, иметь некоторое направление движения, прикладывать усилия. И такое поведение, я надеюсь, не сможет ускользнуть от вашего натренированного взгляда.

Мне вспоминается один из боевиков. В этом фильме главный герой, перепрыгивая с одной крыши на другую, соскальзывает с карниза и каким-то ведомым только режиссеру-постановщику образом цепляется в последний момент за край крыши. Бедняга висит на высоте тридцатого этажа, слегка взбрыкивая ногами, проверяя таким образом физические резервы своего организма и того куска жести, за который успел ухватиться. Сто процентов концентрации внимания — это вам не двадцать пять, и даже не каких-нибудь пятьдесят. Здесь все предельно серьезно и откровенно. Если вы чем-нибудь озабочены на сто процентов, навряд ли вы об этом забудете.

Что же делать с тем, кого вы довели до этого состояния?

## **Подготовка «финишной прямой»**

Первый прием безумно прост в теории, но ужасно труден, почти невыполним без специальной подготовки на практике. Кратко сформулировать этот прием можно было бы так: «Клиент на последнем уровне возражений называется «создающий продажу», потому как этот клиент обязательно что-то делает для того, чтобы ему могли продавать. Так вот, если этот человек делает, если он действительно делает? Не надо ему мешать!»

Возможно, у кого-то из читателей возник резонный вопрос:

«Странно, если клиент теперь хочет купить, зачем же ему мешать?»

Да, вроде бы, и незачем, но, к сожалению, часто так случается, особенно в среде продавцов-неудачников, что именно это самое элементарное правило ими и не выполняется.

Вы когда-нибудь видели в магазине таблички типа:

«Руками не трогать!»,

«Вопросы не задавать!»,

«На потолок не смотреть!»,

«В магазин не входить!»,

«У витрины не стоять...»

Первое действие продавца по отношению к человеку, создающему продажу, — не мешайте ему создавать вашу продажу. Это очень важный момент во время ведения сделки. Я сто раз слышал примерно такой разговор, клиент говорит: «А можно я посмотрю вот эти «игреки»?»

А ему отвечают: «Ой, так не хочется за ними лезть на третью полку».

Клиент продолжает настаивать и говорит: «Ну я же только посмотреть хочу и все? Ну, пожалуйста!»

А ему отвечают: «Отвали, зануда, дай поесть спокойно. И не надо образцы трогать руками. Ходят тут всякие, а потом отмывай следы от ваших грязных рук».

Чувствуете идею? Это когда он говорит: «А может быть, у вас есть что-то еще из той же серии?»

А вы про себя думаете: «Конечно, есть. Но только тебе я это не покажу. Потому что уже устал от твоих вопросов и вообще хочу пойти покурить».

Клиент с надеждой: «А может быть, нам нужно встретиться с моим директором?»

На что неудачники иногда отвечают: «Не думаю, что нам нужно встретиться. Тут и так все ясно, а если вам не ясно, так оставьте меня в покое, это не мои проблемы. Мне надоело объяснять одно и то же по пять раз».

Вам нужно очень хорошо понять этот момент: одно дело, когда человек из праздного интереса просит, чтобы ему выслали каталог образцов на восемьдесят пять листов. И совсем другое дело, когда он действительно надеется выбрать что-то конкретное в этом каталоге



*Как работать с возражениями*

---

для себя. И здесь различия в поведении клиента будут совершенно определенными.

Он говорит вам, например: «Да необязательно ко мне приезжать и что-то демонстрировать. Образцы ваши тоже ни к чему».

Вы ему навстречу резонный вопрос: «Почему же это не надо?»

А он вам отвечает что-то типа: «А потому не надо, что мы уже давно решили купить у вас партию тех «зелененьких» «игреков», которые я видел у вас на выставке два месяца назад. И мы уже сейчас готовы с вами за них рассчитаться. Вы пришлите нам счет на оплату, пожалуйста, и побыстрее!»

Вместо того, чтобы говорить ему, что сегодня пятница и уже конец дня, и что вы устали и вам пора домой, и что лучше перенести всю эту историю на понедельник, сделайте глубокий вдох, улыбнитесь пошире своему главному бухгалтеру, который уже в шубе и только что опечатал сейф, скажите клиенту что-то типа:

«Конечно, мы пришлем вам счет. И это будет максимум через полчаса!»

А теперь за работу, друзья мои. Желание клиента для продавца — закон, особенно для начинающего продавца и особенно в пятницу вечером. Втроене особенны желания клиента, создающего вашу продажу.

Очень многие люди вам так и говорят: «А у вас что-нибудь за деньги можно купить?»

«Конечно можно!» — отвечаете вы, даже если кассир с печатью уже ушел, а бланки приходных ордеров директор увез с собой еще вчера.

Вы можете поэкспериментировать с этим вот состоянием у продавцов. Зайдите на досуге в какой-нибудь дорогой магазин, например, кожгалантереи, и начните активно общаться с продавцом на тему портфелей или сумочек, обратите внимание на тот факт, что вы сейчас полностью «создающий продажу». Пронаблюдайте за тем, как резко падает энтузиазм продавца по отношению к вам с течением времени. Как правило, после демонстрации вам всего лишь пятого образца продавец начинает слегка ворчать и позевывать, глядя в сторону своего недоеденного бутерброда или недоразгаданного кроссворда.

Однажды в начале моей карьеры консультанта я попросил провести одного из директоров похожий эксперимент непосредственно в торговом зале его магазина. Результатом проведения того экспери-

мента был неподдельный интерес к моим услугам. Как вы думаете, сколько понадобилось времени, чтобы научить «продавцов», с опытом работы в торговле не менее пяти лет, приветствовать улыбкой каждого входящего в торговый зал? Двадцать часов, и это с учетом того, что предлагаемая мной методика зарекомендовала себя как самая скоростная. Она действительно достаточно быстро и достаточно наглядно изменяет поведение тренируемого.

Хотите узнать, какой был результат таких вот изменений в поведении продавцов этого магазина?

Объем продаж этого магазина увеличился почти в два раза, причем первый всплеск результативности дал о себе знать уже после первой недели занятий. К слову сказать, подобное поведение обслуживающего персонала не является чем-то сверхпродвинутым, в некоторых зарубежных компаниях это просто определенная норма поведения всех сотрудников в присутствии клиента, которая называется «атмосфера праздника».

Была в моей практике и еще одна примечательная фирма. В этой компании я предложил перевести диспетчеров на телефоне из режима «автоответчиков», действующих по принципу «да» — «нет» — «не знаю», в режим «живого разговора», как это называется у них на Западе. Там есть всего несколько правил, что-то типа: «Не клади трубку первым! Узнай, кто звонит и как его зовут. Если он интересуется конкретным товаром, узнай, как он собирается его использовать и почему его интересуется именно эта позиция...»

После того как сотрудники с помощью угроз и уговоров все-таки прошли этот маленький курс молодого бойца на телефоне, объемы реализации через диспетчерскую компании выросли в три раза, а у начальника этого отдела размер глаз вырос в четыре. И ему было совсем не жалко одного кретина, которого все-таки пришлось уволить из-за того, что он так и не понял почему, начиная разговор с клиентом, нужно представляться ему не только от имени компании в целом, но еще и от своего собственного? А нужно это для того, чтобы потом можно было понять, кто конкретно испортил клиента и загубил сделку компании в несколько тысяч рублей.

Последняя, немаловажная ошибка, которую иногда допускают продавцы. Прежде чем концентрировать внимание клиента на каком-нибудь конкретном товаре, убедитесь в его наличии на складе. Я думаю, не стоит даже уделять много внимания такой мелочи как эта, но все же случаются иногда ситуации, когда клиент огорчается больше

*Как работать с возражениями*

---

не оттого, что к нему пристаю и предлагают товар, а оттого, что он пристаёт к продавцу, а тот отказывается ему продать желаемое.

## **Операция «поцелуй жизни»**

Настало время познакомиться со вторым приемом, который должен быть отработан до совершенства. Уж очень много от умения применять этот прием зависит в жизни человека, который зарабатывает себе на хлеб с маслом продажами третьего определения.

Один раз у меня на курсе был студент, молодой парень, он очень правильно все делал, что касается преодоления возражений клиента. Он очень быстро усвоил всю эту систему, о которой мы так долго говорим. Он был просто «супермен» в том, чтобы проворачивать с клиентом разные фокусы. Клиенты в его присутствии, сами того не замечая, проходили уровень за уровнем и ничего, казалось бы, не предвещала беды. В один прекрасный день, как это обычно бывает в жизни, парень закончил первую ступень обучения и ушел в свободное плавание. Он вернулся буквально через месяц. Он вернулся и выглядел не очень воодушевленным.

Прямо с порога он стал мне жаловаться: «Делаю все, как вы меня учили, а денег как не было, так и нет! Не заключают мои клиенты со мной сделок и все тут!»

Честно говоря, в тот момент я и сам, было, немного замешкался. Неужели, думаю, и вправду, вся эта моя система — полный бред, а те, кто благодаря ей преуспевают — просто везунчики, которые вовремя и главное стратегически правильно расположились на рынке среди своих клиентов и конкурентов? Решил я тогда воспользоваться возможностями современных мультимедиа технологий. Вместе с этим парнем мы оборудовали «комнату переговоров», напихали туда микрофонов, установили скрытую видеокамеру, такое, как нынче модно говорить, «застеколье» у нас получилось. И мой подопечный провел в этих условиях несколько раундов переговоров. Затем мы с ним стали все это дело анализировать. Просмотрев первые двадцать минут записей, я тут же понял причину его провала. Все было до безумия просто, а потому по-детски наивно и очень наглядно. Наш товарищ во время переговоров напомнил мне одного большого мальчика, которого мне как-то пришлось наблюдать в клинике. Тот несчастный стоял у стены

и очень хотел писать, но никому не мог об этом сказать, то есть он стоял и хотел, но молча так хотел, стиснув зубы.

И вот потом, когда у него уже лилось из штанов, его все вокруг спрашивали: «Что же ты раньше не сказал?»

На что этот несчастный только скромно опускал глаза, разглядывая носки своих ботинок. Примерно то же самое происходило и с нашим героем, он легко и красиво доводил клиента до ста процентов и затем вместо того, чтобы сказать клиенту что-то типа:

«Извини, друг, но сегодня ты попался и теперь тебе необходимо делать заказ. Вот, возьми и заполни, пожалуйста, этот бланк» — наш чудо-продавец молчал, доверчиво заглядывая в глаза клиенту и, поджав нижнюю губу, просто ждал момента, когда клиент «купит сам». А как нам с вами уже известно, ждать нужно не долго. Через несколько секунд такого вот безумного ожидания его клиент терял энергию продажи, его ум переходил на более высокие уровни возражений и потом приходилось все начинать сначала. Как вы уже знаете, для нашего друга это не представляло труда, и поэтому он очень быстро возвращал клиента вниз по уровням как раз до того состояния, с которым не мог справиться. Весьма забавное зрелище, скажу я вам. После часа таких «упражнений» клиент выглядел измученным, но так и не мог расстаться с деньгами, потому что наш товарищ так и не усвоил, просто не понял всю важность того приема, о котором мы сейчас будем говорить.

В психиатрии это иногда называют «жизнеутверждающий импульс». Это такое мгновенное усилие, часто оно больше эмоциональное, чем физическое, которое заставляет дела происходить. Это напоминает начало спортивной эстафеты, помните это классическое — «На старт! Внимание!» и, наконец, то, что заставит бегуна отпустить все те сконцентрированные резервы, весь вес своего тела направить к заветной цели—«Марш!»

Если вы когда-нибудь наблюдали, как в реанимации хирург с помощью специальных электродов подает высокое напряжение к сердцу больного и как потом после этого жизненно важного удара током это самое сердце начинает жить, значит вы наблюдали описываемый здесь прием в действии, только в более примитивном материальном варианте.

В некоторых сказках северных народов, в русских народных в том числе, присутствует эпизод, который, возможно, не так динамично, как предыдущий пример, но достаточно объективно, передает

*Как работать с возражениями*

---

суть предлагаемого вам приема. В сказке «Спящая красавица» есть такой момент, когда красавица, преодолевая ряд жизненных перипетий и трудностей, укладывается в хрустальный гроб и ждет. Чего же она ждет, как вы думаете? Правильно! Она ждет того принца, который, несмотря на весь тот покой и тишину, на весь тот порядок и предопределенность ситуации, поцелует ее в щеку, и после этого нехитрого действия она оживает. В этом сказочном примере есть огромный намек на то, что иногда для того, чтобы жизнь могла присутствовать в каком-нибудь мертвом проекте, для того, чтобы решение поселилось в какой-нибудь безнадежной проблеме, не хватает иногда только одного маленького прикосновения, не хватает того, кто готов жить, того, кто готов предпринимать, того кто, собственно говоря, придет и сделает это банальное «чмок!»

У моей мамы есть подружка, ее зовут тетя Алла. Знаете, в художественных фильмах часто есть такой персонаж — «антиженщина». У этой женщины большое лицо, волосатая бородавка на подбородке, папиросина длинная в зубах, роскошный бюст восьмого размера, пропитый голос, под ногтями грязь, одним словом, яркая такая бабища. Так вот, тетя Алла именно так и выглядит. Кроме всех достоинств, самое интересное то, что Алла работает на вещевом рынке в Черкизово. Работает она там уже, наверное, лет десять. Ее там очень хорошо знают. Потому что она на этом рынке продает тот товар, который остальные продавцы продать не могут. Это шутка, кто из вас ее понял, молодцы! Кто не понял — тому объясню. Она продает тот товар, который в Черкизово считается неходовым. Все еще не понимаете? Смех состоит в том, что в Черкизово обычно продают то, что вообще нигде продать не смогли. Просто бизнес у Аллы построен следующим образом: то, что нигде не продалось, везут в Черкизово. А то, что в Черкизово не продалось, везут к тете Алле. Потому что она продает то, что даже в Черкизово не продается. Я, как человек, который имеет неподдельный интерес к подобным «фокусам» и «аномалиям», естественно, стал наблюдать за этой тетей. Я понаблюдал за ее работой пару дней и понял, что ничего сверхъестественного в ее работе нет. Мне сразу стало ясно, что никакой это не талант. Все, что действительно было в работе тети Аллы, и это смог бы заметить каждый, кто прочел эту книгу, так это ее виртуозное применение того самого приема, который мы сейчас с вами изучаем. Она знает только несколько фраз, которые собственно и использует в определенный момент по отношению к клиенту, а точнее к его уму.

Фразы эти звучат примерно так: «Бери и даже не думай! Это как раз то, что ты ищешь! Тебе это очень идет! Это твой товар!»

Можете себе их записать, именно эти фразы лежали в основе ее «волшебства». Я не знаю, может быть, ей бог торговли их прошептал на ухо или она в умной книге их вычитала? Но факт остается фактом: она знает только этот прием и эти свои «заклинания». Она точно знает, что это то, что приносит ей прибыль, и поэтому не забывает это говорить даже в конце дня, когда очень устает. Тетя Алла применяет эти фразы как заправский каратист свое знаменитое «ки-ай!» Даже тогда, когда женщина пятьдесят второго размера натягивает на себя блузку сорок шестого... И вы должны понять, что женщина та натягивала такую же блузку и раньше, и не только здесь, на лотке у тети Аллы, но только здесь от тети Аллы она слышит магическое заклинание: «Бери, дорогая! Ты в этом костюме просто фея! Надо же, как красиво. Знала бы, себе оставила!»

И женщина покупает. И она надевает это платье и видит потом в зеркале не себя, а добрую фею.

Многие люди, доходя до состояния «создающий продажу», покупают хоть что-нибудь, лишь бы освободиться от этого состояния. Это такое волшебное состояние, когда ты ничего не знал об этих «игреках» и знать не хотел. И вот теперь ты заинтересован и тебе они нужны позарез и не через два дня, а сегодня вечером. Но ты не можешь выбрать, или ты очень долго выбираешь, или у тебя есть какие-то проблемы, и ты их уже хочешь решить. Человек кричит вам прямо в лицо: «Я хочу решить свои проблемы! Вы меня достали уже своими предложениями! Все! Я уже созрел! Я уже хочу решить какую-нибудь проблему свою! Я уже даже приехал к вам для этого! Найдите хоть что-нибудь, с чем я мог бы начать справляться!»

Вот в этот момент ему не достает только одного. Ему в этот особый час не достает кого-то, кто скажет: «Послушай, ты правильно все сделал. Молодец. Вот так и надо было раньше. Ты просто лучший! Поздравляю! Пойдем со мной».

Еще один пример очень хочется вам рассказать.

Компания занимается продажей «игреков». Причем она эти самые «игреки» продает оптом и поэтому у них в торговом зале выставлены на витрине только образцы. Там около восьмидесяти разных видов всевозможных «игреков», разные страны производители, разные цвета, размеры, цена, вес, запах, в общем, «игрековое» изобилие. Я вот об «игреках» целую книгу написал, а такого разнообразия, как в

*Как работать с возражениями*

---

этой компании раньше и не видел, и представить себе не мог, что так бывает. Приехал в эту компанию Коля из Новокузнецка и встал перед этими «игреками». Смотрит на все это великолепие, а про себя думает: «Какой же «игрек» мне нужен?»

Их восемьдесят с лишним видов, даже специалист в играках столько не видел в одном месте. И Коля пытается выбирать. Очень долго смотрит на каждый из представленных образцов. В какой-то момент он имеет неосторожность один из них взять в руки. Это очень быстро и очень просто происходит: раз, и взял в руки. В этот момент к нему подпрыгивает продавец и говорит: «Я знал, что вы выберете именно этот «игрек»!»

Коля говорит: «А с чего вы это знали?»

Продавец подмигивает в ответ и говорит: «Чувствуется, что у вас глаз наметан. Дело в том, что вы выбрали именно тот «игрек», который предпочитают в основном профессионалы. Это как раз то, что пользуется спросом. Этот «игрек» очень в моде сегодня».

Хотя Коля и берет двадцать коробок этих «игреков» после таких слов, но все же шутка состоит в другом. Потом, спустя месяцы после сделки каждый раз, когда Колины продавцы жалуются, что «игреки» продаются плохо, он им отвечает: «Вы что, обалдели что ли? Как это плохо продаются? Во всем мире хорошо продаются, а у вас плохо? А ну-ка продавайте-ка побыстрее!»

Через полгода Коля становится лучшим продавцом этих «игреков» у себя в Новокузнецке, а еще через полгода и во всей России. Ему за это дарят медаль. Фирма, которая производит «игреки», учредила памятный приз «Лучшему продавцу «игреков», и наш Коля эту медаль выигрывает. Коля даже не подозревает, что с таким же успехом он мог продавать любой из восьмидесяти «игреков», представленных в тот злополучный день на витрине. Это все, что делает с ним особое состояние его ума. Это самое волшебное состояние называется «базовая идея». Если помните, то именно с нее мы начинали наш разговор о возражениях еще в книге первой. И это то, чем Коля обязан тому парню, который дал ему возможность эту базовую идею иметь.

Вы должны войти в это состояние, должны ощутить всю глубину идеи: очень много людей есть «с проблемами», очень много людей есть «в состоянии выбора», очень много людей есть, которые просто «не хотят ни с кем ни о чем разговаривать», и очень много людей есть, которые «чем-то занимаются». Есть только единицы людей, которые просто «нуждаются в одобрении».

Это такое легкое состояние между тем когда: «У меня есть проблемы!» и тем когда «Я готов заниматься этим вопросом!»

Вот такое легкое состояние. В этом состоянии человеку нужно только одно, человеку нужно сказать: «Ты знаешь, я не знаю как там у других, но мне нравится, как ты работаешь».

Или что-то вроде: «Я не знаю, что там на других семинарах, но на моем семинаре сегодня ты лучший!»

Или уж в крайнем случае: «Я не знаю, что там и как там остальные, но мне кажется, у тебя получится!»

Вы знаете, у меня несколько компаний делали реальный прогресс. В два-три раза увеличить прибыль—это, я вам скажу, для некоторых новый «Мерседес» или новый дом за городом. Так вот, они все это делали только потому, что я им говорил, что они могут это сделать и что у них есть серьезный потенциал. Только поэтому, уверяю вас.

Я приезжал и говорил: «Ребята, у меня достаточно большой опыт общения с сотрудниками разных компаний, и я чувствую, что в вашей компании есть какой-то особый потенциал. Вы просто динамит, и это ощущается. У вас здесь прямо энергетические потоки бродят по офису. Входишь и сразу чувствуешь: «Успех где-то рядом! Мне кажется, что если вы возьметесь, то вы сможете!»

И они брались за дело с утроенной силой после таких вот слов, и самое главное в этом моменте, то, что у них получалось. Им часто не хватало только вот этого одного, только вот этой маленькой поддержки. Это то, что мы делаем в последнем шаге системы преодоления возражений.

Когда человек уходит от вас и если вам не понятно, с вами он или нет, вы говорите: «Послушай, а ты что, не уверен что ли?»

Он говорит: «Да нет, я просто задумался».

И вы ему с интересом вслед: «А-а, ну ты смотри, не расслабляйся! Я в тебя верю! Помни, у тебя получится! Получится, получится! Иди, иди! Не отвлекайся. Давай, давай! Пошел, твою мать, и не останавливайся на достигнутом! Я приду, проверю!»

Я надеюсь, что за время чтения этой книги вы усвоили главный секрет, который спрятан на ее страницах?

Да, действительно, мы можем контролировать работу ума собеседника. И действительно, мы можем направить эту возможность на достижение всевозможных созидательных или, например, разрушительных целей; это, собственно говоря, уже проблемы другого



### *Как работать с возражениями*

---

плана. Многие пользуются этими приемами по наитию, не осознавая до конца своего участия в происходящем. Я же надеюсь, что после прочтения этой книги вы будете не менее успешны, и уже ничто не сломит вашу уверенность и волю к достижению поставленных перед собой целей.

Не удивляйтесь, а главное не бойтесь, если кто-то в результате вашего воздействия спустя какое-то время изменит свои убеждения на кардинально противоположные. Вам понадобится большое самообладание в тот момент, когда клиент вдруг спустя какое-то время процитирует вас же, отстаивая свою новую точку зрения за вашим же столом переговоров. Главное в этот момент не растеряться и просто промолчать. Хотя, даже если вы скажете какую-нибудь чушь, вроде: «Так это же я тебя этому научил?», или «Так ведь я тебе это говорил с самого начала?» — клиент все равно вам не поверит — такова уж природа ума.

Вы, наверное, замечали людей, которые, например, меняли точку зрения. Я уж не говорю о какой-нибудь ерунде типа этой:

раньше человек любил кофе, теперь любит чай. Это просто мелочи жизни по сравнению с тем, что раньше он был женщина, а теперь он мужчина, или раньше он был мужчина, а теперь он женщина. Ему говорят: «Ты что же это делаешь, ты ведь мужчина?»

А он отвечает: «Нет, я-то, как раз женщина!»

Раньше человек был коммунистом, теперь он капиталист. Ему говорят: «Что с тобой, ты же коммунист?»

Он говорит: «Нет, молодой человек, я капиталист!»

Сменить мировоззрение или полностью сменить «базовые идеи» — это возможно для человека, это иногда вопрос одного мгновения, буквально одной бессонной ночи. Просто пара пустяков.

В нашем случае мы беремся это сделать управляемым и предсказуемым.

## **Практика преодоления возражений**

### **Упражнения для развития навыка парирования возражения**

Предлагаемые упражнения ценны не теми результатами, которые мог бы получить человек, их производящий, а теми процессами, ко-

которые генерируются в уме человека, их выполняющего. Это примерно так же, как спортсмен, например, делает пробежку по утрам не с целью стать чемпионом мира в конце утренней беговой дорожки, а просто с уверенностью в том, что, выполняя регулярно комплекс подобных упражнений, он все же будет приближаться к заветной цели.

Хотелось бы отметить, что правильное, а главное регулярное выполнение предлагаемых упражнений не только способно разогнать скорость вашего мышления до определенного профессионального уровня, но еще и придает ему некоторую направленность, приводящую к реальным успехам в освоении техники ведения переговоров.

### **Упражнение «Со словами» — № 1.**

Возьмите три слова, напрямую относящихся к продукту ваших продаж. Например, если вы хотите продать внуку Ване идею того, что манная каша вкусная и полезная и все дети обязательно едят ее по утрам, вы, соответственно, берете эти ключевые слова—дети, манная каша, едят, по утрам. Если же у вас в процессе переговоров участвуют, например, такие слова, как: экскаваторы, конкуренты и твердые породы — то их-то и необходимо взять как ключевые слова, используемые в упражнении.

Теперь, когда слова отобраны, возьмите чистый лист бумаги и, используя ключевые слова, составьте как можно больше предложений, каждое из которых должно обязательно включать весь комплект установленных слов. Окончания в словах можно изменить так, чтобы сохранить контекст предложений.

Например, у нас есть слова — дети, каша, есть, утро.

Не трудно сообразить, что можно получить, например, такие предложения: «Дети утром ели кашу».

Или что-то типа такого: «Дети утром отказались есть кашу».

Постепенно, если вы отнесетесь к процессу творчески, у вас откроется второе дыхание и вы додумаетесь до чего-то такого:

«Утром по телевизору, в рекламном ролике о каше, показывали детей».

Я хотел бы обратить ваше внимание, что если ключевыми словами к упражнению выбраны именно те, которыми вы оперируете каждый день, например, для охранника можно взять такие, как: проходная, посетитель, пропуск. Тогда предлагаемое упражнение не только поможет вам освободиться от большого количества стрессов и болезненных воспоминаний, связанных с вашей работой, но и откроет

*Как работать с возражениями*

---

новые границы осознания ваших обязанностей и возможностей в данной области.

Возможно, что в процессе выполнения этого упражнения вы столкнетесь с такими неожиданными проявлениями вашего организма, как сонливость, головная боль, усталость или раздражение. Ни в коем случае не останавливайтесь. Вы на верном пути. Через некоторое время вы почувствуете себя гораздо лучше. Обращаю ваше внимание, что это упражнение не имеет ограничений ни по времени, ни по количеству составленных вами предложений.

После того как вы составите достаточно много (не меньше ста) предложений для выбранной вами комбинации ключевых слов, попробуйте изменить набор ключевых слов и повторите упражнение заново.

**Упражнение «Со словами» — № 2.**

В каждой профессии обязательно существует та дежурная фраза, которую представителю этой профессии приходится произносить десятки, а иногда и сотни раз в день. Например, привычное для многих охранников — «Ваши документы, пожалуйста». Или такое знакомое многим секретарям — «Представьтесь, пожалуйста». Дело в том, что подобная «автоматизация» общения хороша в тех профессиях, где от человека, произносящего слова, не очень-то зависит динамика переговорного процесса в целом.

Для продавца, например, ведущего важную сделку, неправильно сказанное слово иногда чревато провалом всех достигнутых ранее договоренностей. С помощью предлагаемого ниже упражнения вы смогли бы немного размягчить свое общение, сделать его более подвижным и аккуратным.

Для начала запишите на листе бумаги ту ключевую фразу, которую вы используете в своей работе для того, чтобы привлечь внимание клиента, либо для того, чтобы объяснить ему причину вашего визита или звонка.

Например, в моем случае это — «Купите у меня эти «игреки»!»

Теперь попробуйте выразить ту мысль, которую несет эта фраза, исключая те слова, из которых она состоит. Вам можно составлять любые предложения в любом количестве, но нельзя использовать слова, из которых состоит ключевая фраза. В моем примере я могу составить любые предложения, и они могут включать любые слова, кроме таких слов, как: купить, я, «игреки», меня, а также производ-

ные этих слов. Хотел бы напомнить, что ваши сконструированные исходя из предложенных правил предложения обязательно должны сохранить тот смысл, который заложен в ключевой фразе.

У меня, например, после недолгих раздумий получилась следующая фраза: «Заказ на то, что вы держите в руках, мы можем оформить прямо сейчас».

### **Упражнение «Телепатическая атака»**

Задача этого упражнения состоит в том, чтобы научиться подробно и дословно записывать все, что говорит клиент, возражающий на нулевом уровне, не вступая при этом с ним в диалог.

#### **Первый этап:**

Попросите кого-нибудь из собеседников выполнить какое-нибудь ваше поручение. Если ваша просьба вызвала возражения, не торопитесь их преодолевать. Просто попробуйте как можно точнее законспектировать те «фразы отказа», которые он вам произносит.

Например, ваш собеседник говорит вам: «Я не буду с вами разговаривать на эту тему по телефону, у меня сейчас много важных дел».

Обычно вы записываете у себя в ежедневнике в худшем случае «отказ», в лучшем «занят».

Ваше задание в рамках этого упражнения — дословно записать именно то, что говорит клиент, а не тот вывод, который вы могли бы сделать на основе сказанного.

#### **Второй этап:**

Попробуйте теперь перефразировать законспектированную вами в предыдущем этапе отговорку как инструкцию к действию.

В моем примере это могло бы выглядеть примерно так: «Когда у меня много важных дел, я ни с кем не буду разговаривать по телефону».

#### **Третий этап:**

Повторите собеседнику свою просьбу, предварительно проговорив его «вероятную» отговорку. В рассматриваемом примере это могло прозвучать бы примерно так: «Я знаю, что ты не разговариваешь по телефону, когда у тебя много важных дел. Все же ты не мог бы ответить на пару моих вопросов!»

*Как работать с возражениями*

---

### **Упражнение «Инсталляция компетентности»**

Еще в древнем Китае было замечено, что способность допускать в свой ум убеждения, противоположные своим собственным, делала человека более закаленным по отношению к неприятелю и позволяла сохранять уверенность даже в самых опасных для жизни ситуациях.

Отвечая на предлагаемые ниже вопросы регулярно, вы постепенно научитесь опровергать самого себя, а если вы умеете опровергать самого себя, то опровергнуть утверждения других, скорее всего, уже труда не составит.

— Напишите как можно больше доказательств того, что «дорого» означает «качественно».

— Напишите как можно больше доказательств того, что «дорого» не означает «качественно».

— Докажите, что постоянство и определенность в выборе — это признаки состоятельности и совершенства.

— Докажите, что постоянство и определенность в выборе — это признаки консерватизма и отсталости.

— Приведите как можно больше доказательств и примеров тому, что «популярные продукты обычно дешевеют».

— Приведите как можно больше доказательств и примеров тому, что «популярные продукты обычно дорожают».

— Докажите, что общение возможно, даже если собеседник считает, что оно не имеет смысла.

— Докажите, что общение не возможно, если собеседник считает, что оно не имеет смысла.

### **Упражнение «Провоцирование воспоминаний»**

Воспользовавшись случаем и находясь в удобной для общения компании собеседников, постройте свое общение таким образом, чтобы стимулировать собеседников на воспоминания. Упражняйте свою способность управлять вниманием собеседника, стимулируя его к воспоминаниям определенного характера.

Заставьте, например, собеседника рассказать вам, как он начинал свою учебу в институте.

Пусть он расскажет, как проходил его первый в жизни рабочий день.

А возможно, он вспомнит, как познакомился с вами.

Что угодно, что вы пожелаете, будет озвучиваться человеком, если, конечно, вы научитесь брать его внимание под свой контроль.

### **Упражнение «Работа с условными признаками продукта продажи»**

#### **Первый этап упражнения:**

Запишите на листе бумаги как можно больше (не меньше ста) условно положительных признаков вашего продукта.

#### **Второй этап упражнения:**

Запишите на листе бумаги как можно больше (не меньше ста) условно отрицательных признаков вашего продукта.

#### **Третий этап упражнения. «Калибровка признаков продукта»:**

Один из напарников зачитывает произвольно либо условно отрицательный, либо условно положительный признак, а второй — определяет потенциал озвучиваемого признака.

Меняясь ролями время от времени, вы доводите умения друг друга в этом деле до максимально возможного профессионального уровня.

#### **Четвертый этап упражнения. «Поиск оптимума»:**

Один из напарников зачитывает произвольно либо условно отрицательный, либо условно положительный признак, а второй определяет его потенциал. Теперь, определив потенциал произнесенного напарником условного максимума, вы продолжаете диалог так, чтобы направить сознание собеседника к максимуму противоположного знака.

Меняясь ролями время от времени, вы доводите умения друг друга в этом деле до максимально возможного профессионального уровня.

### **Упражнение «Поиск отличий»**

Это упражнение по своей механике напоминает детскую игру «Найди отличия», в ней участникам предлагаются для анализа две на первый взгляд одинаковые картинки, но, концентрируя внимание, участники игры начинают замечать некоторые различия в едва заметных деталях общего для этих двух картинок объекта.

Тот же принцип мы применим для разбора более серьезных ситуаций. Вы берете два одинаковых образца из своего ассортимента и

*Как работать с возражениями*

---

ставите их перед собой. Теперь назовите один из образцов буквой «А», второй — буквой «Б».

Представьте себе, что образец «А» — это образец, предлагаемый к продаже в вашей компании, а образец «Б» предлагается к продаже компанией-конкурентом.

Возьмите чистый лист бумаги и запишите как можно больше (сто, например) отличий, которые существуют между этими двумя образцами.

**Упражнение «Создание видимых признаков»**

Для этого упражнения вам понадобятся три-пять образцов вашей продукции.

Вы располагаете образцы на столе так, чтобы их было видно всем участникам игры.

Дальше каждый участник игры называет видимый признак, который относится к одному из находящихся на столе образцов.

После чего остальные участники игры по этому названному признаку пытаются определить, о каком из пяти предметов шла речь.

Если ваши видимые признаки сразу и однозначно дают понять, о чем идет речь, значит вы определенно преуспеваете в том, чтобы использовать этот прием в жизни.

Небольшое замечание.

Суть игры состоит не в том, чтобы научиться оперировать такими признаками, которые видны с первого взгляда, например: цвет, фактура, особенности дизайна. Больше это упражнение направлено на то, чтобы научиться действительно оперировать видимыми признаками, например, такими: «Это то, что пользуется в нашем отделе особой популярностью среди постоянных клиентов».

Или такими: «На прошлой неделе этого купили больше, чем всего остального».

Или вот такими: «Клиенты любят смотреть, как это упаковывают в их присутствии» и т.д.

**Упражнение «Формулирование проблемы»**

Для выполнения этого упражнения вам понадобится специальная литература. Возьмите, например, правила дорожного движения, инструкцию по настройке и эксплуатации телевизора, в крайнем случае, какой-нибудь Кодекс законов.

Теперь, читая каждое правило, попробуйте пофилософствовать над тем, какую проблему это правило призвано решать, или с какой проблемой это правило связано.

Прорабатывая методично, правило за правилом, вы научитесь видеть в рассказе клиента не только изложение фактов, но еще и попытки рассказать о какой-то насущной проблеме.

### **Упражнение «Определение проблемы с помощью вопросов»**

Один из участников упражнения берет на себя роль «покупателя», а другой — роль «продавца».

«Продавец» формулирует для «покупателя» «продукт продажи». После того как «покупатель» готов обсуждать предлагаемый к продаже образец, «продавец» задает ему следующую группу вопросов:

- 1) Что вы думаете об этом предложении?
- 2) Предлагали ли вам что-либо подобное раньше?
- 3) Пробовали ли вы пользоваться чем-то подобным раньше?
- 4) Что мешало вам это приобрести раньше?
- 5) Что мешает приобрести вам это теперь?

Вы должны позаботиться о том, чтобы постановка вопросов соответствовала стилистически выбранному для работы с упражнением образу. Можно даже слегка видоизменить предлагаемые вопросы, сохраняя их смысл.

### **Упражнение «Постановка проблемы»**

Возьмите любую еженедельную или ежедневную газету. Теперь, ознакомившись с содержанием части какой-нибудь статьи в этой газете, попробуйте ее озаглавить двумя-тремя словами так, чтобы как можно точнее передать смысл ее содержания.

После этой операции покажите придуманный вами заголовок человеку, незаинтересованному в результатах упражнения, и попросите его рассказать вам, о чем, по его мнению, идет речь в статье, исходя из того, как вы ее назвали.

Чем точнее его догадка будет совпадать с действительным содержанием статьи, тем, стало быть, больших результатов добиваетесь вы в исполнении этого приема.



### **Упражнение «Определение линии «Клиент — проблема — продукт продажи»**

Внимательно читая возражение, вначале определите непосредственно клиента вашей продажи.

Затем определите сам продукт продажи, и затем создайте проблему между этими двумя позициями.

Для того чтобы разобраться в механике построения подобных рассуждений, вначале смоделируйте все возможные линии, которые могут существовать рядом с клиентом и продуктом продажи, и только потом уже приступайте непосредственно к выполнению поставленной задачи.

### **Упражнение «Усложнение проблемы»**

Воспользуйтесь одним из выпусков какой-нибудь популярной ежедневной газеты, например, «Коммерсант».

Выберите одну из проблем, поставленных автором в одной из статей.

Теперь усложните эту проблему так, чтобы в результате вашего усложнения проблема выглядела еще более угрожающе.

Если в результате вашего усложнения она вообще заводит ситуацию в тупик, значит вам необходимо еще более творчески подойти к выполнению этого упражнения.

### **Упражнение «Упрощение проблемы»**

Выпишите несколько проблем своей жизни, которые вы считаете неразрешимыми (для оптимистов по жизни и людей, занятых решением задач, попробуйте использовать те проблемы, которые вы усложняли в предыдущем задании).

Теперь найдите такое действие по направлению к решению этой проблемы, которое вы могли бы выполнить «сейчас же», не прилагая каких-либо особых усилий.

Если все придуманные вами действия кажутся вам недостаточными или бесполезными, обработайте проблему правильно, так как это описано в предыдущем упражнении.

Если же вы не можете найти ни одного действия, которое вам доступно, продолжайте выполнять упражнение до получения приемлемого результата.

### **Упражнение «Разработка финишной прямой»**

#### **Шаг № 1.**

Внимательно осмотрите свой отдел продаж или магазин и сформулируйте хотя бы одно «улучшение», которое могло бы облегчить приобретение клиентами ваших товаров или услуг.

#### **Шаг № 2.**

Работайте над тем, чтобы воплотить найденное «улучшение» в реальность.

Выберите один день в неделе и строго определенное время в этом дне. Продолжайте выполнять предложенные шаги регулярно в выбранное вами время.

### **Упражнение «Соседний стул»**

#### **Вариант «А»**

Выберите произвольно человека, который в поле вашего зрения (в офисе или в общественном месте) выглядит слегка скучающим и не занят особо никакими видимыми делами.

Подойдите к нему и в вежливой форме, не называя причин, не оправдываясь и не заискивая перед ним, попросите его пересесть на «соседний» стул (позаботьтесь о том, чтобы он был заготовлен заранее).

Это упражнение выполняется до тех пор, пока вы не сможете свободно обращаться к любому незнакомцу с просьбой, не чувствуя при этом напряжения стеснения или страха перед возражениями.

### **Упражнение «Соседний стул»**

#### **Вариант «Б»**

Это упражнение выполняется только с партнером. Выбранный вами партнер должен быть полностью заинтересован в качественной помощи вам в ходе этого упражнения. Кроме того, ваш партнер должен полностью понимать всю серьезность выполняемых процедур и не делать упражнение для вас слишком простым или слишком сложным для выполнения.

Вы просите партнера пересесть на соседний стул.

Ваш партнер при этом возражает, активно жестикулируя и разыгрывая перед вами букет различных эмоций.

Иногда ваш напарник выполняет вашу просьбу, но это не обязательное условие для выполнения упражнения.

### *Как работать с возражениями*

---

Ваш напарник делает вам замечание каждый раз, когда вы заметно теряете самообладание либо пытаетесь торговаться и навязывать свою просьбу.

Вы сами, ощущая подобные проявления в своей психике, можете взять тайм-аут и «отдышаться».

Успех в упражнении означает, что вы больше не теряете самообладание, что бы ни говорил вам ваш напарник, и что бы ни требовалось просить вам у него.

#### **Упражнение «Соседний стул»**

##### **Вариант «В»**

Это упражнение полностью копирует ход упражнения «А» с одним лишь отличием, что для его выполнения вы берете человека, который, сидя на стуле, явно очень занят выполнением каких-то текущих дел.

## **Что скрывается за возражениями?**

Сталкиваясь с возражениями, постарайтесь выяснить, что за ними кроется. Если вы определите, какого рода несогласия они маскируют, то сможете сформулировать наиболее удачный ответ, способствующий, несмотря ни на что, получению заказа. Какие виды возражений чаще всего обнаруживаются в ходе коммерческой беседы? Все их можно поделить на шесть групп:

#### **1. Нежелание изменяться**

(боязнь нового, инертность...);

#### **2. Несогласие с ценой и величиной расходов**

(нерентабельно, проблемы с финансированием);

#### **3. Несогласие с коммерческим предложением**

(недостаточно удовлетворяет спрос...);

#### **4. Нежелание затовариваться**

(в настоящее время нет спроса или больше нет спроса);

#### **5. Несогласие эмоционального характера**

(затаенная обида, скрытая враждебность или предубеждения);

## **6. Несогласие, вызванное негативным опытом**

(рекламации по поводу ранее купленных продуктов).

Почти все возражения ваших партнеров можно распределить по этим группам.

Внимательно познакомившись с примерами, попробуйте классифицировать приведенные в упражнении возражения, с которыми наверняка сталкивались в своей практике, и вы убедитесь в правильности сказанного.

### **Примеры:**

<b>Возражения</b>	<b>Несогласие</b>
Мы уже в течение многих лет сотрудничаем с фирмой X.	С изменениями
Ваш почасовой тариф самый высокий.	С ценой
У вас слишком мало готовых стандартных продуктов.	С ассортиментом
Это нам не нужно!	С затовариванием
Ваша фирма неизвестна никому из наших сотрудников.	Из-за предубеждений
Наш последний заказ был выполнен с опозданием.	Из-за поданной ранее рекламации

### **Воспользуйтесь возможностью и потренируйтесь**

<b>Возражения</b>	<b>Несогласие</b>
У вас за каждый пустяк я должен платить дополнительно.	
У нас работают немолодые сотрудники, они не смогут освоить новую технику.	
Это слишком сложно для пользователей /наших сотрудников.	

*Как работать с возражениями*

<b>Возражения</b>	<b>Несогласие</b>
У вас обычно затягивают с принятием решений!	
Переналадка не даст ничего, кроме дополнительных трудностей.	
Производительность слишком низкая!	
Мы еще не закончили работу над своим прежним проектом.	
В этом году мы не планируем больше никаких капиталовложений.	
Все финансовые средства, выделенные на этот год, уже распределены.	
Мы не располагаем для этого средствами.	
У вас недостаточно опыта в этой области.	
Реализация проекта надолго затянется.	
Мы предпочитаем все разрабатывать /делать сами.	
Ваш продукт не отвечает современным требованиям.	
Мы заключили договор с вашим конкурентом.	
Ваши рекомендации нас не устраивают.	
Ваши руководители объявляются только тогда, когда «припечет».	

*Как работать с возражениями*

<b>Возражения</b>	<b>Несогласие</b>
Мы работаем с постоянным поставщиком.	
По слухам у вас в прошлом случались какие-то неприятные истории.	
Мы уже купили подобную систему у вашего конкурента.	
Как, разве ваша фирма еще существует? А мы слышали, что она разорилась.	
Ваши руководители недостаточно компетентны.	
У ваших сотрудников низкая квалификация.	
Вы не хотите проявить гибкость.	
У вас мало опыта работы.	
По сравнению с конкурентами у вас меньшее количество функций.	
Я не могу изложить своему руководству, в чем заключается польза и выгода вашего предложения.	
Я пока еще хочу сохранить свое рабочее место.	
Мы еще не разработали общую концепцию.	
Мы вполне довольны сотрудничеством с нашими теперешними партнерами!	

*Как работать с возражениями*

<b>Возражения</b>	<b>Несогласие</b>
Ваша фирма находится слишком далеко от нашей.	
Мы предпочитаем работать только с лидером рынка.	
Ваша технология устарела.	
Ваши конкуренты разрабатывают лучшие программы.	
Ваши цели не соответствуют истинной стоимости ваших программ.	

С некоторыми из перечисленных выражений вы уже, возможно, сталкивались в своей практике, другие, вероятно, вам еще придется услышать в будущем. Поэтому уже сейчас стоит потренироваться, чтобы затем мгновенно определять, какого рода сопротивление скрывается за тем или иным возражением. (Вы ведь уже выполнили упражнение или..? Время от времени повторяйте его, чтобы ваши аналитические способности были всегда на высоте.)

Дополняйте данный перечень теми возражениями, которые привели вас когда-либо в замешательство. Для того чтобы вы никогда больше не попадали в подобную неприятную ситуацию, приводим ниже рекомендации, следуя которым вы без труда справитесь с любым из всех шести типов возражений.

## **Ответы на возражения**

### **1. Нежелание изменяться**

(боязнь нового/страх перед техникой).

*«Мы едва справляемся со своими объемами работ; как же мы сможем осилить дополнительный проект?»*

*«Благодарю за визит, но я уже в течение трех лет работаю с одним из ваших конкурентов. Сотрудничеством с ним я вполне доволен и не вижу причин для смены партнера».*

Как реагировать в подобной ситуации?

За нежеланием изменяться скрывается неуверенность и страх перед непредвиденными обстоятельствами. Помогите партнеру избавиться от чувства страха и неуверенности.

- ★ Объясните партнеру, какую помощь вы можете ему оказать при выполнении им тех или иных работ. Показать ему, что он ничем не рискует, вы можете при помощи рекомендаций и отзывов довольных сотрудничеством с вами клиентов; благодаря наглядным примерам; детально разработанным планам переналадки; организации посещений вашей фирмы или ее производственного отдела...
- ★ Выявите, почему нынешнее положение дел у собеседника является неудовлетворительным, затроньте его честолюбие, пробудите у него интерес к тому положению, которое может сложиться, если он согласится на ваше предложение. Покажите, какие негативные последствия возможны в случае сохранения нынешнего положения. Затем сделайте акцент на тех преимуществах и выгодах, которые ему сулит сотрудничество с вами. Точно выявив соответственно покупательский мотив (спрос) и мотив принятия решения (неосознанные потребности), старайтесь апеллировать именно к ним.
- ★ Привлекайте к принятию решения других сотрудников на фирме клиента.
- ★ Предлагайте собеседнику и его сотрудникам возможность обучения и получения консультаций.

## **2. Несогласие с ценой и величиной расходов**

*«Наше предприятие слишком маленькое, нам еще пока нет смысла приобретать информационную систему, расходы на нее были бы слишком велики».*

*«Понимаете ли, с ценой вашей системы я еще как-то могу согласиться, но меня не устраивает то, что я за каждую услугу должен еще дополнительно платить. Для меня это слишком накладно!»*

Как реагировать в подобной ситуации?

- ★ Выдвигайте на передний план вопрос рентабельности. Проанализируйте вместе с партнером все факторы, свидетельствующие о выгоде и пользе от приобретения предлагаемого



### *Как работать с возражениями*

---

продукта. Обратите внимание партнера и на неподдающийся исчислению фактор качества.

- ★ Увяжите стоимость с преимуществами и достоинствами (аргументация по принципу сэндвича: преимущество - цена - преимущество).
- ★ Распределите стоимость консультационных услуг на предлагаемый срок установки оборудования (например, на пять лет; цену за год сопоставьте с теми результатами, которых фирма добьется за год благодаря использованию нового оборудования).

Если вам кажется, что мы привели слишком мало рекомендаций, то для вашего успокоения замечу: эта тема представляется мне настолько важной, что я посвятил ей отдельную главу «Переговоры о цене», которая следует далее.

### **3. Несогласие с предложением**

*«Ваша программа, возможно, очень хорошая, но, знаете ли, нам, она не подходит».*

*«Ваше решение слишком сложное. Вы даете слишком мало гарантий. Ваше решение для нас не годится».*

Как реагировать в подобной ситуации?

- ★ Сопротивление такого рода наблюдается редко, если вы с самого начала вовлекаете партнера в разработку решения.
- ★ Качества и характеристики продукта всегда представляйте как преимущества и выгоду для клиента (указывайте пользу).
- ★ Продавайте функции, а не устройство, т. е. указывайте на возможности использования, а не на технические характеристики.
- ★ Указывайте на решающее преимущество своего предложения, отличающее его от всех других.
- ★ Покажите, чем отличается возможное положение дел, которое достигается благодаря использованию вашего предложения, от текущей ситуации (выявите возможности, стимулы; пробудите интерес, затроньте скрытые потребности клиента). Представьте достоинства своего предложения как пользу для него самого.
- ★ Убедите его в нестандартности своего решения.

### **4. Нежелание затовариваться**

*«В настоящий момент у нас нет никаких проблем. Зайдите как-нибудь к нам примерно через полгода».*

*«Мы только в прошлом году приобрели аналогичную систему у вашего конкурента, поэтому в ближайшие три года мы с ее помощью решим все свои задачи».*

Как реагировать в подобной ситуации?

- ★ Проверьте, идет ли речь об истинном или мнимом (отговорка) насыщении? Используйте для этого прием, позволяющий отличить возражение от отговорки (см. раздел «Как отличить возражение от отговорки?»). Отговорка - это чаще всего утверждение, высказываемое с целью защиты, которое нельзя опровергать, если вы хотите избежать поражения.
- ★ Заранее собирайте всю возможную информацию о своем собеседнике и представляемом им предприятии; возьмите на себя роль консультанта.
- ★ Прилагайте все усилия для того, чтобы быть постоянно в курсе всех возникающих у вашего потенциального клиента проблем, систематически сообщайте ему свои новые предложения.
- ★ Объясните партнеру, что именно тот момент, когда нет каких-либо острых проблем, является самым благоприятным для проведения некоторых организационных усовершенствований, производственных изменений и разработки планов будущих капиталовложений. Когда же назревает настоятельная потребность в них, часто отсутствуют время или деньги для проведения тщательного анализа, разработки концепции и планирования необходимых изменений.
- ★ Предоставьте клиенту возможность получить дополнительную информацию (совещание по обмену опытом).

### **5. Несогласие эмоционального характера**

(затаенная обида, скрытая враждебность или предубеждения).

*«В любом случае ваши продукты слишком дороги. К тому же ваша фирма не на слуху. Я предпочитаю сотрудничать с другими поставщиками».*

*«Вы слишком высокого мнения о себе, это видно даже по условиям договора».*

*«Вы работаете в мультинациональном концерне. Мы же предпочитаем иметь дело с более скромными и мелкими фирмами. Их сотрудники дадут нам консультацию, учитывая индивидуальные особенности. Если надо, они быстро, без всяких бюрократических проволочек могут выполнить и наш особый заказ».*

### *Как работать с возражениями*

---

*«Вы представляете региональную торговую фирму. Мы предпочитаем работать с крупными, известными во всех европейских странах партнерами».*

*«Ваш центральный офис находится в... Мы же хотим сотрудничать с каким-нибудь региональным торговым домом».*

Как реагировать в подобной ситуации?

При проявлении клиентом сопротивления, вызванного затаенной обидой, скрытой враждебностью и предубеждениями, вести себя следует предельно осторожно. Столкнувшись вы с сопротивлением иного рода, можно было бы попытаться обойти препятствие и продолжать приводить доказательства и аргументы. Однако если так поступить в данной ситуации, в душе у клиента внутренний протест так и останется и с большой вероятностью проявится в последующем. Поэтому лучше всего избрать иной путь.

★ Вызывайте собеседника на разговор. Попробуйте его разговорить при помощи вопросов:

*«Не могли бы вы мне объяснить это поподробнее?»*

*«Я не очень хорошо пошел. Так вы говорите, мы слишком высокого мнения о себе...?»*

★ Сначала проявите понимание позиции клиента, ни в коем случае не одобряя ее:

*«Я понимаю, что вы не хотите сотрудничать с малоизвестными фирмами».*

(Помните метод «ни рыба, ни мясо». Всегда выказывайте понимание!) Затем попытайтесь добиться от собеседника более обстоятельного изложения своей точки зрения:

*«Что вы имеете в виду, когда говорите «малоизвестная»?»*

★ Подтвердите сначала слова клиента:

*«Такое мнение мне уже приходилось слышать...» «Как-то один клиент говорил мне нечто подобное...»*

Таким образом вы вызываете у партнера ощущение, что он вправе испытывать антипатии или иметь неблагоприятное мнение. Он может дать волю чувствам. И только потом, когда установили с ним контакт, вы можете попытаться выяснить, имеют ли его антипатии, обиды и предубеждения под собой реальную основу:

*«Насколько я понимаю, все убедилась в этом на своем печальном опыте...»*

Таким образом и вы, и ваш партнер установите имеющееся разногласие. У вашего партнера сложится впечатление, что он может говорить вам и неприятные вещи, не выводя вас из себя. И в то же время он «выпустит пар», сбросит с себя напряжение,



которое до сих пор усложняло ваши отношения. Образно говоря, ситуация в этом случае схожа с использованием скороварки. Когда она под давлением, вы ничего не можете в нее положить (иначе обожжетесь). Пока на головной мозг партнера воздействуют гормоны стресса, сколько бы вы ни старались, ни один из ваших аргументов не дойдет до него. Повар, используя скороварку, сначала осторожно открывает вентиль, чтобы снизить давление, затем снимает крышку, выпуская пар, и только после этого кладет в нее продукты.

Аналогично надо действовать и в том случае, когда клиент «доведен до белого каления». Только после того, как вы ему дадите возможность высказать все, что у него накопилось на сердце (т. е. снизить уровень адреналина в крови), он сможет воспринимать выводимые вами аргументы.

- ★ Следите за тем, чтобы партнер поведал вам все свои сомнения и подозрения. Только после того, как он выскажет все негативное, вы можете вернуться к обсуждаемому вопросу и возобновить аргументацию. Теперь ваш партнер способен осознавать рациональные и доказательные доводы.

Однако не исключено, что, «выпустив пар», партнер только укрепит свое отрицательное мнение. Тогда и вы тоже поймете, насколько целесообразно предпринимать какие-либо действия. В этом случае, что бы вы ни делали, положительного результата добиться невозможно. Однако это не означает, что на данном партнере можно ставить крест. Спустя некоторое время ситуация может сложиться более благоприятно, ибо и настроение, и суждения у людей меняются. Ваше положение небезнадёжно, особенно если вы в тот раз, несмотря на резкость и некорректное поведение со стороны партнера, проявили вежливость, дружелюбие и понимание, если вы **сопереживали ему**.

- ★ Сопереживать означает не сострадать, не проявить бессердечие и тем более не обижаться и отвечать грубостью на грубость, а проявлять участие и чуткость.

Избегайте одергиваний, поучений и оправданий. Дайте партнеру выговориться, затем осторожно попытайтесь выяснить реальную по-

*Как работать с возражениями*

---

доплеку обиды или предубеждения. В любом случае это выяснение не должно переходить в спор или ссору.

Если партнер принимает ваши ответы, это свидетельствует о том, что он еще не все высказал. В такой ситуации дальнейшие аргументы бессмысленны, поскольку они только подливают масла в огонь (см. гл. 8 «Выявите пользу», раздел «Насколько вам доверяют?»).

**6. Несогласие, вызванное негативным опытом**

Жалобы клиентов - чрезвычайно неприятное явление.

*«С вами/вашей фирмой невозможно добиться согласованных действий!»*

*«Вы, не сдержали данное нам обещание».*

*«Некоторые услуги вы оказали с задержкой».*

*«Вы направили нам неправильно составленный счет».*

*«Вы задержали поставку/поставили нам не тот продукт, что мы заказывали».*

Как реагировать в подобной ситуации?

- ★ Вы защищаете свою фирму?
- ★ Оправдываетесь?
- ★ Говорите, что вы здесь ни при чем?
- ★ Объясняете, по какой причине произошло негативное событие?
- ★ Подвергаете слова собеседника сомнению?
- ★ Указываете на слабые стороны в деятельности фирмы самого клиента?
- ★ Напоминаете об ошибках в поведении своего партнера или других сотрудников на фирме клиента?
- ★ Спрашиваете партнера, на каком основании он делает такие выводы?
- ★ Просите сначала подробно рассказать, когда, где и что произошло?
- ★ Предлагаете клиенту точно сформулировать, чего он на самом деле хочет?

С первого взгляда ясно, что некоторые из приведенных реакций совершенно неприемлемы, поскольку ни в коей мере не способствуют продаже. Тем не менее многие продавцы нередко грешат, выражая именно такую реакцию на возражение клиента, вместо того чтобы

именно в этот момент первым делом выразить понимание, то, **в чем он особенно нуждается!**

Случилось то, что случилось. Произошло досадное недоразумение, которое вызвало гнев клиента. Если вы, по мнению клиента, не смогли убедить его на предметно-смысловом уровне, то имеете возможность завоевать его доверие на уровне взаимоотношений (благодаря предупредительному отношению к внимательному разбору его жалобы) или по крайней мере не утратить его на эмоциональном уровне (избегая оправданий, конфликтов и споров). Теперь важно успокоить клиента и удовлетворить его просьбу. Как это сделать?

Прежде всего позвольте партнеру, который обращается с жалобой или рекламацией, полностью выговориться, затем выразите понимание его недовольства. Чем больше партнер возмущается и волнуется, тем важнее вам добиться первой промежуточной цели: на ваши первые слова он должен ответить «да» и глубоко вдохнуть или по крайней мере восстановить нормальный ритм дыхания. Этого вы добьетесь без труда, если участливо спросите:

*«Я правильно понял, вы говорите, что..?» (затем надо дословно повторить его слова)*

Если вы овладели приемами «контролируемого диалога» (см. гл. 7 «Умение активно и внимательно слушать»), сделать вам это несложно. Когда партнер произнесет «да» и сделает глубокий вдох, продолжайте:

*«Я понимаю, что вы этим недовольны (возмущены, разочарованы, расстроены...)».*

Намеренно сделайте паузу, во время которой ваш партнер осознает, что он имеет дело не с противником, а с союзником. Чаще всего, как только ваши слова рождают у него мысль: *«Ну наконец-то нашелся хоть один человек, который меня понимает!»* - он быстро успокаивается. Вы почувствуете это сразу по его интонации и мимике.

Теперь можете задать конкретные вопросы, касающиеся его претензий. Дайте ему возможность объяснить, какие последствия вызвало случившееся недоразумение. Этим вы покажете, что придаете его жалобе должное значение и воспринимаете его самого серьезно. Поэтому будет уместно **в краткой и вежливой форме принести извинения за доставленные неприятности, в том числе и от имени других сотрудников фирмы.**

*«Мне очень жаль, что вам пришлось столкнуться с такими проблемами».*

### *Как работать с возражениями*

---

Обратите внимание клиента на положительные аспекты вашего прежнего сотрудничества.

- ★ Разберите сначала те жалобы, которые вы можете быстро уладить.
- ★ Принимая рекламации, учтите также рекомендации, которые приведены на следующих страницах. Поскольку рекламации - достаточно частое явление в предпринимательской практике, и ваше поведение при работе с ними имеет особое значение.
- ★ Очевидно, вы убедились, что практически все встречающиеся в повседневной практике возражения можно подразделить на шесть указанных выше категорий. Данные в каждой категории советы позволяют эффективно опровергать их.

## **Как правильно воспринимать рекламации**

Возможно, вы уже когда-нибудь задавались вопросом:

*«А должен ли я, собственно, всегда признавать правоту клиента, даже если он совсем не прав?»*

Нет. Вам необязательно всегда признавать правоту клиента. Чаще всего вам вообще нет необходимости признавать его правоту, если вы искренне выказываете ему понимание и сочувствие. Однако вам нельзя ему открыто противоречить. Важно с самого начала найти верный тон разговора. Если клиент говорит то, что, как вам точно известно, не соответствует действительности, вы можете вежливо сказать ему, что понимаете его положение, и осторожно добавить, что, на ваш взгляд, ситуация выглядит несколько иначе.

Возможно, ваше замечание заставит его призадуматься. Не исключено даже, что вы склоните его к своей точке зрения. Однако постоянно помните: невозможно **принудить** его изменить свое мнение, нет смысла категорически опровергать его заявления: это вызывает только раздражение и усугубляет ситуацию.

Один из главных законов, определяющих поведение опытного продавца, которые необходимо соблюдать всегда и прежде всего при обработке жалоб, гласит:

*Настоять на своей правоте означает потерять клиента!*

Если вы хотите оказаться правым, то вынуждены уличить клиента в неправоте! Ну кто же хочет оказаться неправым или по-

бежденным? Еще ни разу ни одна фирма не одержала верх в споре с клиентом! Если все в порядке, это воспринимается как ненормальное явление, и клиент оплачивает заказанные товары и услуги. Если же возникают трудности, наступает час испытания. Только тот, кто достойно справляется с возникшими трудностями, по-настоящему убеждает и укрепляет веру клиента в свои возможности и способности.

Если же возникают конфликты и клиент, к примеру, неудовлетворен тем, как отнеслись к его рекламации, это может иметь печальные последствия, которые вам лучше бы никогда не переживать.

В таком случае при любом разговоре о вашей фирме со своими деловыми партнерами или знакомыми ваш недовольный бывший клиент будет вспоминать возникший конфликт и недоброжелательно отзываться о вас и вашей фирме. И так будет продолжаться не один год. Вам не суждено будет узнать, сколько потенциальных клиентов в результате этого случая вы потеряли.

Часто продавцы задают и такой вопрос:

*«Как вести себя, если клиент обращается с необоснованной жалобой?»*

Еще раз внимательно перечитайте вопрос. Опытные инструкторы по продажам чаще всего отвечают на него встречным вопросом: *«А существуют ли вообще необоснованные жалобы?»* Вероятно, вы сейчас скажете: *«Ну, конечно!»* Стоп, здесь надо разобраться! С чьих же позиций вы тогда судите? И от кого поступает жалоба?

Верно, жалобу подает клиент и делает это потому, что недоволен (неважно, по каким причинам). Если он недоволен, у него достаточно оснований для того, чтобы обратиться с жалобой, причем эти основания вполне оправданны, - ведь вы же хотите, чтобы клиент остался довольным. Однако это вам, очевидно, не удастся (опять же неважно, по каким причинам и кто в этом виноват). Факт в том, что сначала свое неудовлетворение клиент проявляет на эмоциональном уровне. Значит, первым делом вы должны успокоить его и только потом, когда наведен порядок на эмоциональном уровне, наступает время внести ясность в ситуацию на предметно-смысловом уровне.

Когда клиент подает рекламацию, он чем-то недоволен или его что-то рассердило. Как бы там ни было, это в любом случае прискорбный факт. Ведь в конце концов вы стремитесь к тому, чтобы ваши клиенты были довольны (так формулируется главная цель лю-



*Как работать с возражениями*

---

бой коммерческой структуры!). Значит, следует выразить клиенту сожаления по поводу случившегося, например, так:

*«Приношу вам свои искренние извинения!»*

*«Мне очень жаль, что вам пришлось поволноваться».*

*«Сожалею, что у вас в связи с этим возникли проблемы. Чем я могу вам помочь в их решении?»*

Спокойно и внимательно слушайте объяснения клиента. Не пытайтесь его успокоить, уверяя, что дела не так плохи, как ему кажется. Этим вы показываете, что не воспринимаете серьезно его переживания. Плохо уже то, что произошло недоразумение, «накладку» и т. п.!

Не надо рассказывать ему, что обычно ничего подобного не случается (хороши бы вы были, если бы недоразумение было обычным явлением!). Не стоит объяснять, что вы здесь ни при чем (речь идет не об этом). В любом случае избегайте отговорок! (Это чрезвычайно раздражает клиента.)

Клиент хочет видеть, что вы тоже страдаете из-за случившегося! Показать, что вы взволнованны и переживаете по поводу произошедшего, намного важнее, чем дать правильный с точки зрения грамматики и риторики, но сухой ответ!

Никогда не перекладывайте вину на кого-нибудь другого.

*«Я здесь ни при чем. Эта запись сделана рукой такого-то».*

Обвиняя одного из сотрудников своей фирмы (даже если он и допустил ошибку), вы черните фирму.

Принесите клиенту извинения от лица всей фирмы (и своих коллег). Не надо объяснять, кто виноват в происшедшем. Это (во всяком случае в момент подачи жалобы) не интересует клиента и не может ему помочь.

По существу не имеет значения, кто виноват в случившемся. Важно лишь то, что ваш клиент выражает недовольство. На этот момент вы для него единственный собеседник, к которому он может обратиться, а значит, единственный, кто может принести извинения.

*Никогда не говорите:*

*«Вы должны простить нас!»*

Клиент вообще вам ничего **не должен**, в конце концов он является лицом пострадавшим! Кроме того, его не устраивают извинения, высказанные приказным тоном.

Когда клиент взволнован, воздержитесь приводить какие-либо доводы. В этот момент он скорее воспринимает их как отговорки или оправдания. Такая ситуация грозит перерасти в спор, в котором ваша фирма неизбежно и на длительное время потерпит поражение.

Вспомните еще раз модель айсберга: если вы «проиграли» клиенту на предметно-смысловом уровне, то спасти положение сможете только в том случае, если одержите верх на эмоциональном уровне. (При этом клиент рассуждает так: *«Хотя сроки поставки они затягивают и не так разворот/швы, как бы мне хотелось, но проявляют понимание и по крайней мере вежливы и обходительны со мной».*)

Многие клиенты быстро успокаиваются, если замечают к себе серьезное и внимательное отношение, если убеждаются, что меры по исправлению положения будут приняты незамедлительно. Поэтому прилагайте все усилия для того, чтобы клиент как можно скорее выказал свое удовлетворение. Рекламации таят в себе как опасности, так и благоприятные возможности для дальнейшего сотрудничества. Не забывайте: любой клиент, который подает жалобу, заинтересован в более успешном сотрудничестве с вами в будущем!

Клиенты, испытывающие глубокое разочарование от сотрудничества с фирмой, не станут утруждать себя жалобами и рекламациями. Они просто не будут больше работать с вами и прекратят покупать у вас.

**Стремление экономить  
достойно похвалы.  
Но не экономьте  
на участливом отношении  
и искреннем  
сочувствии!**

Каждый, кто жалуется, показывает свой интерес к вам, обнаруживает недостатки и узкие места на фирме и дает возможность улучшить ее работу. Поэтому при рассмотрении рекламаций никогда не бывают лишними внимание и участие. Участие обычно дает больше, чем стоит само.

Нередко благодаря достойному поведению при разборе жалобы (краткое искреннее извинение и немедленное исправление ситуации) вы обретаете особенно верного вашей фирме клиента.

Сообщайте о поступившей жалобе своему руководству. Уже тот факт, что начальник поставлен в известность, показывает клиенту, что на вашей фирме жалобы - явление редкое и воспринимается как ЧП. Если для клиента важен вопрос престижа, то личное извинение самого шефа для него порой важнее, чем исправление создавшегося в результате неувязки положения.

### *Как работать с возражениями*

---

Нельзя умолчать о том, что, к сожалению, встречаются среди клиентов ворчуны и придирчивые «умники». Вы без труда выделите их среди других подающих жалобы клиентов. Общаясь с этими людьми, будьте неизменно вежливы и деловиты. Выясните, что на самом деле им не хватает внимания, понимания, признания их заслуг и т. п. Осчастливьте их тем, чего им недостает.

Рассматривая жалобу, стремитесь укрепить с клиентом личные отношения. Заинтересованно выслушивайте его. Общаясь даже с самым трудным клиентом, сохраняйте спокойствие. Своим отношением к нему стремитесь повысить его значимость в ваших глазах. Постарайтесь нащупать тему, на которую он охотно говорит, - тогда вам нетрудно будет завоевать и его доверие.

Если вы подумаете, что должен был пережить этот человек, чтобы стать таким, какой он есть, - брюзгливым, вечно всем недовольным, - то перестанете относиться к нему с иронией и снисходительностью. Вы сможете понять его и увидеть, что недоверчивость и недружелюбие - не более, чем маска, за которой скрывается мягкий и в высшей степени чувствительный человек, которого обижают отказы, невнимание, пренебрежительное отношение... Проявив к нему чуткость и участие, вы завоеуете его доверие. Если к тому же вы окажетесь единственным, кто нашел подход к этому считающемуся «очень трудным» клиенту, то надолго станете для него своего рода «доверенным лицом», и он, несомненно, станет вести себя с вами иначе, чем с другими.

А теперь кратко обобщим вопросы, связанные с этой темой:

### **Как правильно вести себя, если клиент подает жалобу?**

#### **1. Молчите**

Важно не то, какая ситуация сложилась, а то, как воспринимает ее клиент!

Дайте клиенту возможность выговориться и высказать все, что у него «накипело на душе»!

Если вы вежливы и сдержанны, клиент чаще всего быстро успокаивается.



## **2. Внимательно слушайте**



Позвольте клиенту высказать все, что он хочет!  
Не перебивайте его! Не противоречьте ему!  
Не приводите никаких доводов, поскольку в раздраженном состоянии он не готов ни понять вас, ни поверить вам!

## **3. Делайте записи**

Покажите клиенту, что его замечания и критику вы воспринимаете очень серьезно!

Точно записывайте суть претензии, особенно если речь идет о промахе вашего сотрудника, потому что когда клиент увидит, что вы записываете его жалобу, он воздержится от преувеличений, его высказывания будут более объективными и менее эмоциональными.

Запись жалобы, позволяющая точно изложить ее содержание, необходима для выяснения обстоятельств дела с тем сотрудником, по вине которого возникло недоразумение.



## **4. Выказывайте понимание, сочувствие и принесите клиенту извинения**



Проявите понимание причины волнения и переживаний клиента!

Принесите клиенту свои извинения от имени фирмы!

Не обвиняйте в случившемся своих коллег!

Выскажите слова сожаления по поводу произошедшего!

*Как работать с возражениями*

---

### **5. Выказывайте благодарность**

Клиенты, подающие жалобу, проявляют интерес к вашей фирме. Они дают возможность увидеть, в чем и как вы можете улучшить свою работу.

Поэтому благодарите за каждое критическое замечание.

Побеспокойтесь о возмещении ущерба и исправлении положения.



### **6. Немедленно примите меры**



Приложите все усилия, чтобы как можно скорее уладить возникшее недоразумение!

Будьте внимательны и участливы к клиенту, обратившемуся с жалобой. Благодаря этому вы улучшите отношения с ним.

Любая рекламация таит в себе благоприятные возможности. Нередко благодаря быстрому принятию мер и внимательному отношению вы обретаете новых постоянных клиентов!

## **Воспользуйтесь возможностью и потренируйтесь**

Получив такое количество советов, вы, наверное, горите желанием испробовать их действенность на практике, потому что по настоящему учит только собственный опыт. Вы ведь знаете поговорку: опыт - лучший учитель!

Ниже приведены типичные возражения клиентов: и те, с которыми вы уже сталкивались, и еще неизвестные вам. Даже если вы работаете в другой отрасли, то можете использовать их для тренировки, чтобы пополнить свои профессиональные знания и усовершенствовать приемы опровержения возражений.

*Как работать с возражениями*

<b>Возражения</b>	<b>Какой ответ можно дать на эти возражения?</b>
Мы предпочитаем сотрудничать только с лидером рынка.	
Вы работаете в другой отрасли.	
У вас слишком маленький профессиональный опыт.	
Ваша фирма расположена слишком далеко от нас.	
Мы вполне довольны сотрудничеством с нашими нынешними партнерами.	
Переналадка доставит мне только лишнюю головную боль и ничего более.	
Мы пока еще не выработали общую концепцию производства.	
Ну что уж такого особенного вы можете нам предложить?	
Я слышал, что вы никогда не соблюдаете сроков реализации задуманных проектов.	
Я хочу осуществить этот проект силами специалистов своей фирмы, не прибегая к вашей помощи.	
Мы уже приобрели у вас многие продукты. Нам не хотелось бы попадать к вам в зависимость.	
На вашей фирме принято по любому пустяку обращаться к руководству.	
И почему именно ко мне являются самые разные продавцы из самых разных фирм?	
Переналадка оборудования все-таки потребует у нас слишком много времени и средств.	
На разговор с вами на такую тему у меня просто нет времени.	
Нашим партнером, поставляющим нам программное обеспечение, является местная фирма.	

*Как работать с возражениями*

<b>Возражения</b>	<b>Какой ответ можно дать на эти возражения?</b>
Работа над подобным проектом только нарушит заведенный на нашей фирме порядок.	
Подобный продукт у нас уже есть.	
Это потребует коренных организационных изменений.	
Это стоит дороже, чем наше теперешнее решение.	
Мы еще не сориентировались в ситуации, сложившейся на рынке.	

## **Клиент, который никогда не вернется**

*«Добрый день! Я - клиент, который никогда не вернется.*

*Я - очень милый и симпатичный клиент. Я отношусь к тем клиентам, которые никогда не жалуются, как бы плохо их ни обслуживали.*

*Когда я беседую с продавцом или консультантом, 'желая узнать что-то о продукте или его купить, никогда не корчу из себя важную персону.*

*Я всегда считаюсь со своим деловым партнером. В конце концов он так же, как и я, выполняет свои профессиональные обязанности.*

*Если сталкиваюсь с высокомерным продавцом, которого прошу представить мне побольше отзывов и рекомендаций или продемонстрировать мне товар для того, чтобы я мог принять взвешенное решение, и который грубо и дерзко отвечает на мои просьбы, то стараюсь, насколько это возможно, вести себя вежливо.*

*Я никогда не повышаю голос и не возмущаюсь.*

*Я не придираюсь и никогда не жалуюсь.*

*По существу такой милый клиент, как я, объединившись с себе подобными, вполне может разорить любую фирму.*

*Кстати, таких славных людей, как я, достаточно много.*

---

*Как работать с возражениями*

*Если продавец или консультант, общаясь с нами, заходит слишком далеко, мы уходим в другую фирму, где умеют ценить таких симпатичных клиентов.*

*Старая поговорка гласит: «Хорошо смеется тот, кто смеется последним».*

*Я просто лопаюсь от смеха, когда наблюдаю, как вы спустя, какое-то время, когда ваш оборот падает, изо всех сил стараетесь меня вернуть.*

*Между тем я так бы и оставался вашим клиентом, произнеси вы мне в последнюю нашу встречу несколько участливых дружеских слов и одари вы меня искренней доброжелательной улыбкой.*

*Если вы измените свое поведение и отношение к деловым, партнерам, слухи об этом не замедлят распространиться. И ваши шансы на успех увеличатся.*

*И тогда я, милый клиент, который никогда не возвращался, если меня не принимали всерьез, стану благодарным клиентом, который охотно возвращаете, если меня внимательно и дружелюбно обслуживают.*

*Мало того, я приведу к вам своих друзей и впредь буду рекомендовать вас своим знакомым».*

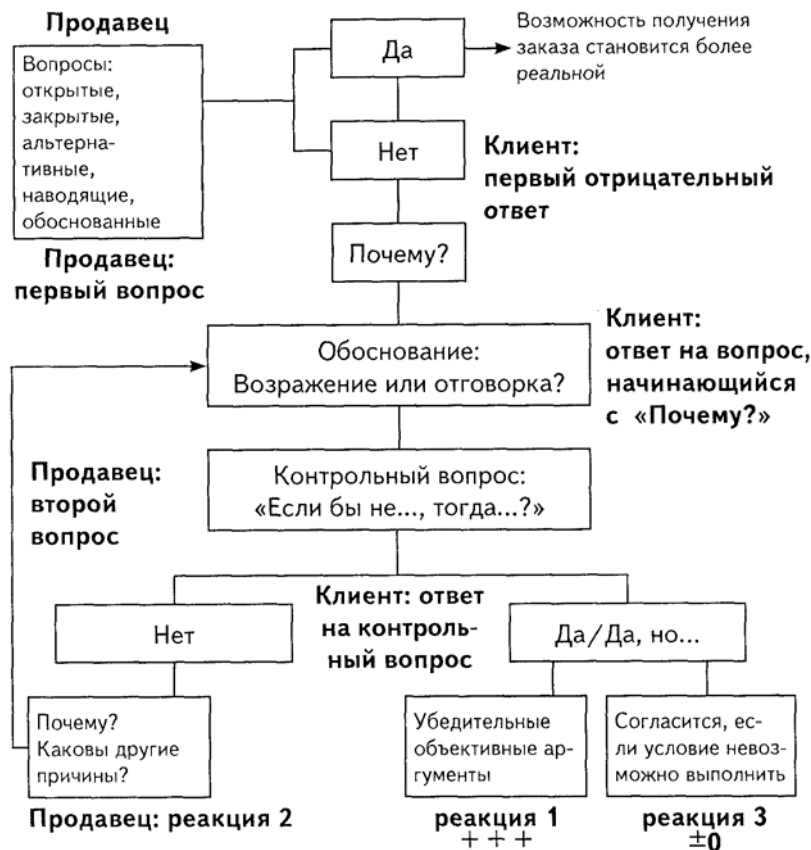
## **Как отличить возражение от отговорки?**

Когда ваш партнер произносит «Нет» или выражает отказ, для вас начинается особенно интересная фаза. Вслед за этим у вас сразу же должен возникнуть вопрос:

«Он действительно не может или не хочет?»



*Как работать с возражениями*



*Способ, при помощи которого можно отличить возражение от отговорки*

Ваша задача - как можно быстрее найти ответ на этот вопрос, так как от него зависит ваше дальнейшее поведение.

Ваш первый вопрос должен звучать так: «Почему?»

«На каком основании вы так думаете?»

«Что привело вас к такому выводу?»

Этот вопрос заставит вашего партнера назвать причину или совокупность причин, побудивших его ответить отказом. Теперь вам важно определить: являются ли названные причины истинными или надуманными (т.е. предлогами). Для этого задайте **контрольный вопрос**.

Предлог - это стена, которую воздвигает партнер, чтобы спрятаться за ней.

Заявление клиента, изображенного на рисунке, можно выразить другими словами так:

«Я это не понимаю».

Или

«Для меня это слишком сложно».

Однако клиент по каким-либо причинам (возможно, также из-за того, что не испытывает к вам доверие) не хочет говорить правду, т. е. назвать истинную причину. Может быть, он даже не осознает ее в полной мере, желая и в своих глазах «не упасть лицом в грязь». В такой ситуации продавец должен вести себя особенно осторожно и тактично. Помните правило: **Нельзя опровергать отговорки клиента!**



*Предлог – это заявление, употребляемое с целью защиты*

Если вы приведете убедительные объективные аргументы и опровергнете слова партнера, он лишится своего авторитета. Вы разрушите стену, за которой он спрятался, и разоблачите его. Он растеряется и разгневется на вас. В результате он станет:

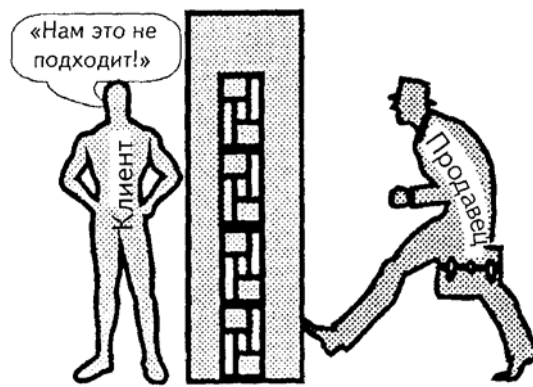
1. Противоречить вам.
2. Немедленно воздвигать новую, более прочную, окрашенную более сильными эмоциями «стену».

Если же продавец пытается опровергнуть предлог, клиент немедленно выдвигает еще более убедительный.

### *Как работать с возражениями*

---

В основе **возражения** лежит проблема, которую партнер хотел бы устранить. Только когда вы правильно определите, что на самом деле мешает партнеру, то сможете решить, годится ли тот или иной аргумент для опровержения приведенного возражения. Для того чтобы убедиться в правильности своих рассуждений, задайте партнеру контрольный вопрос: *«Если бы это было не так, вы бы это сделали?»*



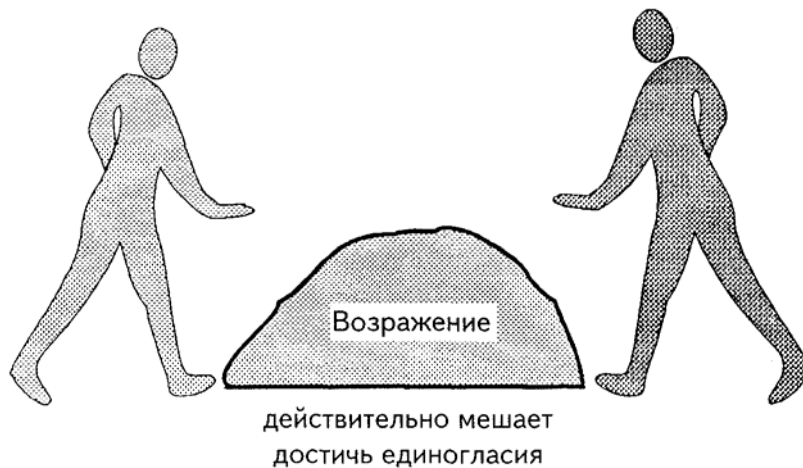
*Если продавец пытается опровергнуть отговорку, клиент находит еще более убедительное возражение*

Если клиент ответит «Да», вы поймете, что это была истинная причина, значит, вы можете целенаправленно приводить доказательные аргументы, чтобы опровергнуть возражение и устранить препятствие. Если клиент ответит «Нет», значит, вам еще не удалось докопаться до истинной причины и поэтому неизбежно придется возобновлять расспросы: *«Что вас еще удерживает?»*

До того как начать приводить аргументы, вы отделяете возражения от отговорок.

Вы уклоняетесь от разговора о существовании дела и о своей цели. Вы не позволяете партнеру вступить в борьбу ради того, чтобы сохранить свое лицо, потому что не пытаетесь опровергнуть его отговорки.

Кроме того, может случиться так, что вы даже согласитесь с названной им действительной причиной (возражением), потому что чисто по-человечески признаете ее объективным негативным фактором, который в настоящее время не можете устранить. В этом случае целесообразно своевременно выяснить эту ситуацию, избавив себя и партнера от бессмысленного обмена аргументами и траты времени.



*Истинные возражения нужно устранять с пути*

Вместо контрольного вопроса «Если бы это было не так, вы бы это сделали?» можно использовать формулировки, дающие возможность выбора, например:

«Предположим, этот вопрос можно было бы уладить; существует ли еще причина, которая останавливает вас?»

«Допустим, ваше мнение было бы учтено, как бы вы тогда поступили?»

«Если бы этой проблемы не существовало..?» (При этом не заканчивайте свою мысль.)

«Если это можно было бы легко решить..?»

«Если бы не было бы никаких... (финансовых, временных) ограничений, вы бы тогда..?»

«Если бы это узкое место к вашему удовольствию удалось устранить, вы могли бы тогда..?»

Задавая контрольный вопрос, внимательно следите за поведением партнера! Еще до того как он произнесет первое слово, он уже фактически даст вам однозначный и предельно честный ответ на невербальном языке. Поэтому обращайтесь внимание на направление его взгляда, позу, мимику, жесты, ритм дыхания, цвет лица и т. п.

Особенно внимательно прислушивайтесь к нему. Важно не только то, что сказано, но и как сказано. Интонация выдает настроение. Искреннее согласие звучит совсем не так, как согласие, данное под давлением и обусловленное желанием пойти на компромисс. Будучи внимательным наблюдателем, вы обязательно уловите множество не-

### *Как работать с возражениями*

---

значительных сигналов, которые подает клиент; будучи чутким партнером, вы проникнитесь его интересами, интуитивно прочувствуете состояние и настрой и сможете гибко реагировать на его слова и действия.

Еще в момент выяснения потребностей и на начальном этапе разговора по существу вы сможете выделить в подаваемых партнером сигналах и негативную, и положительную реакции (как говорят профессионалы, «произведете калибровку»). Результаты ваших наблюдений помогут подобрать точные ответы на возражения и отговорки.

Продуманно используйте вопросы, начинающиеся с «предположим»!

Рассмотрим такой пример:

Клиент: *«Я не использую лексический анализатор».*

Продавец: *«Предположим, мы поставим вам файловый процессор».*

Продавец игнорирует проблему клиента, не затрудняя себя размышлениями, имеет ли он дело с возражением или отговоркой. Это может стать причиной сильного эмоционального сопротивления со стороны клиента. Сначала выясните, имеете ли вы дело с возражением или отговоркой! Пока вы не обнаружили истинную причину сопротивления, не торопитесь приводить новые аргументы.

Вопрос, начинающийся с «предположим», не должен предполагать решение проблемы. Он служит для того, чтобы выяснить причину отказа. Правильно вопрос мог бы звучать, к примеру, так: *«Вас удерживает от этого какой-то личный печальный опыт?»*

Каждый продавец и консультант должен настойчиво осваивать и тренировать умение давать убедительные ответы на возражения клиентов и опровергать их, достигая согласия и удовлетворения партнера. Большинство возражений клиентов можно эффективно отразить при помощи указанных выше способов, в том числе при помощи метода «ни рыба, ни мясо». Другие методы опровержения возражений будут объяснены на примерах ниже. Не «зацикливайтесь» на каких-то определенных методах, используемых в конкретных ситуациях. Приведенные примеры предназначены для того, чтобы развить ваши творческие способности и научиться гибко реагировать, применяясь к индивидуальности партнера и специфическим особенностям ситуации.

## Другие способы дать ответ на возражение

### 1. «Метод бумеранга»

- Клиент: *«Этот проект кажется мне очень рискованным; кроме того, мне придется слишком много платить за услуги».*
- Возможный ответ: *«Именно потому, что услуги оказываются специалистами, работавшими над проектом, опыту которых мы воздаем по заслугам, степень риска сведена к нулю».*

Многие возражения содержат в себе прямые или косвенные указания на преимущества вашего коммерческого предложения. Воспользуйтесь этим обстоятельством и сделайте их отправным пунктом при формулировании своего ответа. «Перевернув» возражение и преобразовав его в вопрос, вы смягчите его и, кроме того, выиграете время для обдумывания дальнейших доводов

### 2. Метод повторения и смягчения

- Клиент: *«Два года назад вы настоятельно рекомендовали мне программное обеспечение, которое мы теперь используем. Теперь же вы утверждаете, что оно больше не эффективно».*
- Возможный ответ: *«Да, в то время мы совместно с вами пришли к выводу о необходимости использования вами того программного обеспечения. Ваши тогдашние представления и наш общий уровень знаний были именно такими. Разве это означает, что два года назад вы приняли неправильное решение?»*

Такой метод особенно рекомендуется при ответе на необъективные или преувеличенные утверждения партнера. Повторив их в смягченном варианте, вы представите их в реальном свете. Это позволит вам сформулировать более доказательный довод.

### 3. Сообщайте отзывы

- Клиент: *«Вы говорите, что это позволит снизить энергозатраты на 10%. Было бы неплохо, но только соответствует ли это действительности?»*
- Возможный ответ: *«Согласен, это высокий процент, и мне понятны ваши сомнения. Наш клиент XV, фирма которого находится неподалеку, тоже поначалу сомневался. А сейчас он успешно использует эту новую программу оптимизации потребления электроэнергии. При последней встрече он признался мне: «Вначале я*

#### *Как работать с возражениями*

---

*очень скептически воспринял ваши слова, но теперь наши энергозатраты после использования новой программы, снизились на 15%!»*

Позвольте довольным сотрудничеством с вами клиентам высказаться вместо вас. Лучше всего, конечно, если они дадут свои отзывы в письменном виде. Это воспринимается более убедительно. На отзыв третьего лица труднее возразить в отличие от данных вами заверений. Невозможно спросить с тех, кто не присутствует при разговоре.

#### **4. Обобщайте несколько возражений**

Клиент: *«Ваше предложение не устраивает меня. по нескольким причинам. Вы, отказываетесь предоставить мне скидку, за вашу поддержку я должен платить дополнительно, а ваши расчеты по экономии, по крайней мере в отношении персонала, кажутся мне нереальными».*

Возможный ответ: *«Могу ли я сделать вывод из перечисленного вами о том, что ваше главное требование к предложению заключается в его рентабельности?»*

Разумеется, можно давать отдельный ответ на каждое возражение. Однако если все они имеют под собой единую основу, то от нее целесообразнее всего оттолкнуться, формулируя свои доводы. Благодаря этому вы ослабите значимость отдельных возражений, что позволит вам легче справиться со всеми вместе «одним ударом». Одновременно вы покажете партнеру, что поняли его.

#### **5. Принимайте определенные условия**

Клиент: *«При использовании ваших банков данных могут быть уничтожены мои. Это нанесет ущерб моей организационной структуре».*

Возможный ответ: *«Предположим, ваги банк данных по каким-либо причинам ликвидирован. Что вы можете предпринять в такой ситуации ? Обезопасить себя, сделав заранее его дубликат на втором магнитном диске. В этом случае вы в любое время можете восстановить свой банк данных».*

Если возражение в целом не представляет серьезной угрозы для вашего коммерческого предложения, если его выгода не подвергается

сомнению, можно признать возражение правильным и показать, что и в этом случае существует возможное решение. Таким образом вы выдержите опровержения и дадите разъяснение.

#### **6. Соглашайтесь и компенсируйте недостаток преимуществом**

Клиент: *«Разработка кодов потребует много времени».*  
Возможный ответ: *«Вы правы, разработка кодов требует значительных затрат времени. Однако такая единократная перестройка рабочего процесса даст вам следующие преимущества: соответствие определенного товара определенному месту, быстрый доступ, снижение затрат времени на поиск, унификация маркировки во всех складах, где бы они ни находились. Для вас это означает, что вы можете оптимальным образом реорганизовать свое складское хозяйство и позднее в любую минуту иметь возможность получить исчерпывающую информацию о наличии того или иного товара. В последующем это позволит вам быстрее реагировать на требование рынка и ликвидировать скопление товаров на складах. Это существенно повысит оборачиваемость складских запасов».*

Вы не можете опровергать верные по существу возражения, поэтому признайте сначала правоту партнера, а затем обратите его внимание на явные преимущества своего предложения. Особенно важно в заключение подвести итог сказанному и сделать вывод о пользе и выгоде предложения для клиента. Таким образом вы ограничите практическое значение возражения.

#### **7. Сравнительная таблица плюсов и минусов**

Для того чтобы эффективно отражать возражения клиентов, можно использовать сравнительную таблицу плюсов и минусов. В ходе переговоров в колонке под знаком плюс записывайте все аргументы, которые вызывали положительную реакцию партнера и с которыми он согласился, в колонке под знаком минус записывайте возражения партнера. Наглядное сравнение поможет выявить ключевые моменты, позволяющие достичь соглашения и получить заказ.



*Как работать с возражениями*

+	-
Позволяет быстро получить нужные сведения	Длится три месяца
Испытана и надежна	Требуется единовременная переналадка
Установка, обучение и техническое обслуживание выполняются одной фирмой	
Проста в обслуживании	
Легкость обучения	
Позволяет производить расширение в соответствии с потребностями	
Дает возможность создать сетевую структуру	
Освоение и обучение возможны непосредственно на рабочем месте	

В целом такая таблица станет исходным пунктом для обстоятельного и доверительного разговора и поможет убедить клиента в верности принимаемого им решения.

Если хотите, под конец можете высказать такую сентенцию:

*«Один мудрый продавец как-то сказал: «Все тщательно взвешивай и проверяй (как вы, г-н клиент, и делаете) и, если достоинства перевешивают недостатки, принимай решение о покупке!»*

## **Воспользуйтесь возможностью и потренируйтесь**

Для того чтобы вы научились на практике использовать перечисленные методы, приводим вам еще целый ряд возражений. Как на них можно ответить? Творчески и гибко используйте усвоенные ме-

*Как работать с возражениями*

тоды. Пытайтесь находить и собственные оригинальные способы опровержения возражений.

<b>Возражения</b>	<b>Какой ответ можно дать на эти возражения?</b>
Ваши услуги слишком дороги.	
Ваше предложение не подходит нашей фирме.	
Ваше предложение на нашей фирме осуществить невозможно.	
Сначала должен дать добро наш шеф.	
Я занят, у меня нет времени на беседу с вами.	
Кто может мне гарантировать, что это верное решение проблемы?	
Через три года мне предстоит уйти на пенсию и до этого срока я не намерен производить какие-либо изменения.	
Я не уполномочен принимать такие решения.	
Предоставьте нам возможность испытать вашу систему бесплатно.	
Ваша программа не соответствует нашим требованиям.	
Ваша программа мне не по карману.	
На нашей фирме это не получится.	
У вас очень высокие цены.	
Решение принимает наше руководство.	
Я не готов выложить денежки за обучение своих сотрудников.	
Я слышал, что ваши программы слишком сложные.	
Сотрудничество с вашей фирмой у нас сложилось неудачно.	

*Как работать с возражениями*

<b>Возражения</b>	<b>Какой ответ можно дать на эти возражения?</b>
Мы не согласны с некоторыми условиями договора.	
У других это стоит дешевле.	
У вас затянуты сроки поставки.	
А кто изменит мою программу, если, к примеру, изменятся налоговые ставки?	
Тогда я буду слишком независим.	
Мы не испытываем потребности в таких программах.	
Почасовая оплата за оказываемые вами услуги неоправданно высока. Чем вы это объясните?	
Я слышал, что ваши сотрудники плохо обслуживают клиентов.	
Другие продавцы дают скидки.	
Что нам делать с сотрудниками, которых придется уволить?	
Кто заменит наши программы, поставленные вашими конкурентами, на новые?	

## **Самое важное при ответе на возражение**

- Не следует воспринимать возражения как препятствие; они свидетельствуют о принципиальном интересе партнера к вашему предложению. Они отражают его сомнения, колебания и опасения. Они указывают на пробелы в вашей аргументации и на пункты, на которые надо направить внимание. Поэтому возражения служат указателями.
- Все возражения можно подразделить на шесть групп, отражающих разные виды несогласия:
  - ★ нежелание изменяться,

---

*Как работать с возражениями*

---

- ★ несогласие с ценой и величиной расходов,
  - ★ несогласие с предложением,
  - ★ нежелание затовариваться,
  - ★ несогласие эмоционального характера,
  - ★ несогласие, вызванное негативным опытом.
- Вникайте в суть возражения. Выясните, что за ним скрывается. Позвольте партнеру полностью высказаться. Таким образом он сможет «выпустить пар». Вы узнаете много интересного для себя и выиграете время для размышлений.
  - Учитесь отличать возражения от отговорок (отговорка есть утверждение, высказываемое с целью защиты). Учитывайте, что приводить рациональные доводы на отговорки бесполезно, целесообразнее действовать на эмоциональном уровне.
  - Всегда сначала проявляйте понимание позиции партнера.
  - Никогда открыто не противоречьте клиенту. Заботьтесь о том, чтобы переговоры проходили в спокойной доверительной атмосфере.
  - При получении рекламации выкажите понимание и сочувствие, принесите извинения, поблагодарите за указанные ошибки и недостатки и воздержитесь от объяснений и обвинений.
  - Не стремитесь казаться непогрешимыми - лучше покажите, что возмущены и озадачены.
  - Успокойте взволнованного и рассерженного клиента, показав ему свое участие и понимание и предложив разумное решение проблемы.
  - Не забывайте, что рекламация всегда предоставляет благоприятные возможности! Вообразите себе успешные результаты, которые обнаружатся после умелого рассмотрения жалобы клиента и принятия мер, стимулирующих продажу!
  - Творчески и гибко подходите к формированию ответов на возражения клиентов. Избегайте слов-раздражителей типа «но».
  - Задавайте встречные вопросы, дословно повторяйте сказанное клиентом, делайте маленькие паузы, чтобы выиграть время на размышления.
  - Внимательно наблюдайте за реакцией партнера на ответы, опровергающие его возражения.
  - Обстоятельно обдумайте свой ответ, не торопитесь вступать в спор или давать ничем не подкрепленные обещания.

*Как работать с возражениями*

---

- Тщательно готовьтесь отразить возможные возражения, для того чтобы застраховать себя от неприятных неожиданностей.

## **Часть XIII**

# **ПЕРЕГОВОРЫ О ЦЕНЕ**

### *Переговоры о цене*

---

Несмотря на то, что в части, посвященной финансовым сопротивлениям клиента, мы прорабатывали вопросы, связанные с переговорами о цене, я уверен, что эта тема заслуживает отдельного внимания. На рынке есть компании, единственным аргументом которых для клиента является низкая цена. Мы с вами понимаем, что такая ценовая политика может проводиться по нескольким причинам. Первая — получение прибылей за счет огромного оборота. Низкая цена стимулирует потребителей к приобретению, потребителей становится все больше и больше, в результате, несмотря на низкую наценку, высокий оборот обеспечивает достаточные доходы. Если подобная ценовая политика является продуманным умышленным мероприятием, вряд ли кто-то сможет обвинять компанию в непрофессионализме.

Но может быть и другая причина низких цен — отсутствие других средств, пробуждающих клиента покупать продукт. Вполне вероятен случай, когда у компании нет весомых преимуществ продукта, либо такие преимущества, хотя они и есть, не осознаются ни руководством компании, ни рядовыми сотрудниками. Интересен последний вариант: преимущества есть по сути, но их нет в сознании компании, предлагающей продукт, и, следовательно, в глазах клиента продукт выглядит тоже чрезвычайно блекло. Если вам кажется, что это каким-то образом не относится к вам, я прошу вас, не спешите с выводами, попробуйте повнимательнее присмотреться к своему товару/услуге.

Действительно ли вы используете весь набор аргументов, который предоставляет вам продукт сам по себе? Учитываете ли вы при продажах весь сервисный пакет, который можно предоставить клиенту и который способна создать ваша компания? Это не праздный вопрос, но один из самых важных для продаж. Задумайтесь над этим. Все дело в позиционировании вашего товара.

Переговоры о цене неотделимы от позиционирования. Как раз о том, что такое позиционирование, мы и поговорим прямо сейчас. Позиционирование — выделение отличительных от продуктов конкурента устойчивых преимуществ вашего товара или услуги в глазах ваших клиентов. Позиционируя товар, вы помещаете его в ряд товаров аналогичных, предоставляя возможность клиенту обратить внимание на те достоинства, которые отличают ваш товар от других, продаваемых вашими конкурентами. С другой стороны, позиционируя свой товар, вы отсоединяете в представлении клиентов его имидж от образа товаров — конкурентов.

**Переговоры о цене — это переговоры о том, за что платит клиент.**

**Переговоры о цене — это переговоры о том, за что платит клиент.**

**Переговоры о цене — это переговоры о том, за что платит клиент.**

Вам известно мое отношение к повторениям, которые значительно способствуют запоминанию материала. Мысль ясна, как день. Когда вы начинаете говорить о цене, на самом деле вы должны говорить не о деньгах, а о том, что вы даете клиенту и что предоставляет ваш продукт. Только в этом случае можно действительно профессионально вести переговоры и добиваться от клиента, чтобы он платил столько, сколько вы считаете нужным.

Попробуйте установить в своем сознании один тумблер, переключатель, который будет срабатывать каждый раз, когда ваш клиент будет спрашивать у вас: «А сколько стоит?» Внутренний тумблер должен сразу переводить, как переводчик с языка на язык, этот вопрос: «А за что я буду платить деньги?» Этот переключатель сослужит вам неоценимую службу, вы заработаете не одну тысячу, а может, и не один десяток тысяч только за счет применения этого внутреннего тумблера. Кстати, у нас в компании имеются несколько таких переключателей. Так что, если вы хотите их установить, обращайтесь к нам. **Позиционирование** — маркетинговое понятие. **Маркетинг** — наука и практика, как сделать так, чтобы, удовлетворяя потребности клиента, заработать как можно больше денег. **Маркетинг** присутствует повсюду. Однажды мой клиент, директор дистрибьюции одной крупной компании-производителя, сказал мне, что **маркетинг** — это не только сегментация рынка и построение оптимальных каналов сбыта, но это и порядок на столе, и хороший асфальт внутри складского комплекса, куда заезжают клиенты.

Как вы думаете, почему в разделе, посвященном переговорам о цене, я говорю с вами о чем угодно, только не о цене? Да потому, что в этом и заключается основной принцип денежных переговоров — говорить не о деньгах, а том, что их окружает. Говорить не о цене, а о ценности.

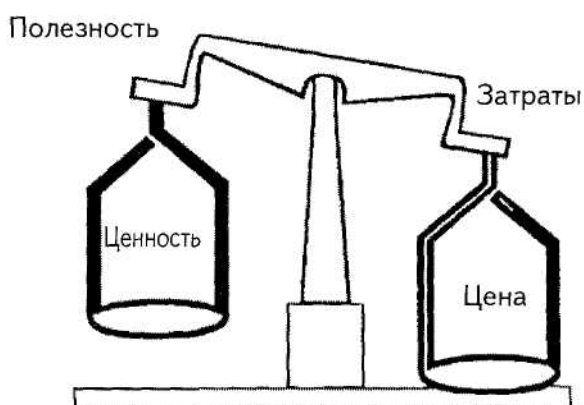


*Переговоры о цене*

**Чем больше продукт полезен и нужен покупателю, тем выше его ценность. Чем ценнее продукт для клиента, тем больше он готов заплатить за него более высокую цену.**

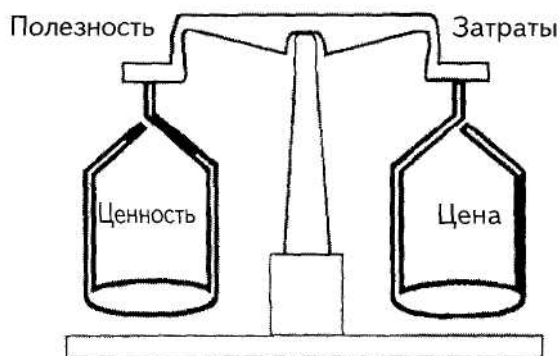
## Сопоставление цены и ценности

Если цена превышает пользу, она считается высокой. Затраты не уравновешиваются полезностью продукта. Клиент отказывается от покупки.



«Слишком дорого!»

Продавец «кладет» на чашу весов ценность, преимущества, обеспечивающие поддержание престижа и авторитета, безопасность, гарантии, удобства, экономию электроэнергии, времени, рентабельность, чувство удовлетворения и собственного достоинства и т. п.



Если цена соответствует полезности, товар считается сходным по цене, т. е. он стоит требуемых за него денег

Поведение клиента отличается безразличием или нарастающим интересом. Он занимает осторожно-выжидательную позицию и делает покупку после некоторого колебания.

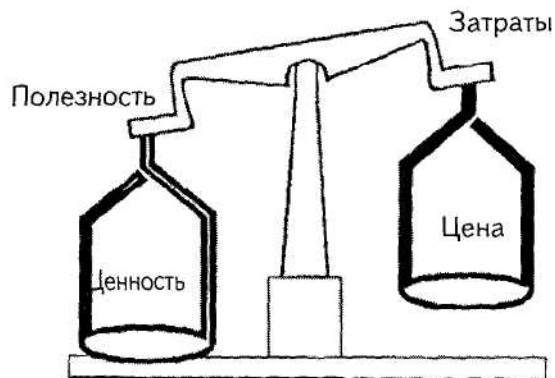
Если продавец раскрывает еще большую полезность продукта и этим убеждает клиента, тот готов совершить покупку немедленно и уплатить назначенную цену. Кроме того, он рекомендует ваш продукт своему окружению.

Однако будьте осторожны: если продавец перестарается, «накладывая» аргументы на чашу весов так, что весы опрокинутся, клиент не поверит ему. Покупатель засомневается в качестве продукта, у него возникнут опасения, что продавец решил ему спустить залежалый товар по дешевке.

Давайте, вслед за Шнаппауфом, представим рисунок. На рисунке изображены весы, правая половина обозначает цену, левая — ценность продукта. **Ценность = Польза — Цена**. Это формула переговоров о цене. На левой чаше весов находятся затраты, которые предполагаются в связи с приобретением такого продукта. На правую чашу весов продавец должен положить все преимущества и выгоды от обладания продуктом или услугой, чем больше, тем лучше. Тогда эта чаша весов будет настолько тяжелой, что затраты не перевесят.

*—Наша мебель производства Германии, а вы знаете, как немцы относятся к качеству. У нас существуют как классические гарнитуры, так и ультрамодные варианты обстановки — мы удовлетворим вкус многих. Вдобавок к этому отдельные экземпляры могут изготавливаться под ваш заказ. У нас работают дизайнеры со специальным образованием — мы соответствуем самым высоким стандартам.*

Каждый аргумент утяжеляет правую чашу. В какой-то момент она становится настолько весомой, что затраты не способны пере-



Если польза перевешивает цену, коммерческое предложение считается выгодным. Если перевес значительный, товар считается дешевым!

### *Переговоры о цене*

---

силь. Единственное, что может произойти — чаши весов уравновесятся.

А что же происходит, если мы сразу говорим цену, не подчеркивая пользу для клиента. Левая чаша резко падает вниз, поскольку правая пуста. Теперь очень сложно изменить состояние весов, они крайне неохотно реагируют на добавление пользы в правую чашу и только титаническими усилиями можно перевести весы в сторону преобладания правой чаши. То, о чем мы сейчас говорим — общие правила ведения переговоров о цене. Эти правила очень важны, без них, их внутреннего осознания — никак.

А как весы «цена/ценность» соотносятся с позиционированием товара? Позиционирование — выделение в сознании потребителя устойчивых преимуществ товара или услуги, преимуществ, которые отличают ваш продукт от ряда аналогичных, присутствующих на рынке. Позиционирование проводится по нескольким основаниям, как минимум по четырем: товар, сервис, персонал, имидж. Выделение устойчивых преимуществ называется дифференцированием. Мне кажется, понятно. Откуда произошло это слово — дифференцирование? Дифференцирование — это отделение. Итак, что же такое дифференцирование товара, услуги, персонала и имиджа?

Существует набор критериев, по которым вы способны охарактеризовать свой продукт, сопутствующие, услуги, персонал, который обслуживает этот товар и имидж компании.

Выберите критерии, по которым вы значительно отличаетесь от своих конкурентов и постарайтесь, чтобы преимущества запечатлелись в сознании клиента. Тогда переговоры о цене не будут представлять труда!..

Итак, когда вы слышите вопрос: «Сколько стоит ваш товар?» — задействуйте свой тумблер и ответьте на вопрос «За что я плачу?» А для того чтобы ответить на этот вопрос, необходимо четко позиционировать свой товар по всем критериям: сам товар, дополнительные услуги, персонал и имидж. Естественно, не обо всем можно говорить клиенту. Что-то, к примеру, уровень обслуживания, он должен чувствовать сам. Невозможно рассказывать кому-то о том, какой у моей компании хороший имидж, если имидж из рук вон плох. Позиционирование — не только слова торгового представителя, менеджера по продажам, генерального директора, но и конкретные действия. «За что платит клиент?» синонимично «Как мы позиционируем свою компанию?».

В переговорах о цене есть множество правил, которым необходимо следовать.

**Правило первое. Никогда не оправдывайте цену.** Если клиент только на мгновение почувствует, что вы оправдываетесь, он увидит ваше слабое место и начнет на него давить. И это самый лучший вариант, худший — клиент подумает, что продукт не стоит обсуждения. Не оправдывайтесь. Цена является неотъемлемым качеством продукта, я бы сказал, его характеристикой, такой же, как вес или время использования. Не бывает продукта без цены, это невозможно. Знайте себе цену, своей компании и своему продукту. Оправдание за цену часто проявляется в словах продавца.

*К.: Сколько стоит?*

*П.: Наша система стоит 5000 долларов, но она очень качественная и рассчитана на 10 лет.*

Что неправильно в словах продавца? Слово «но». «Но» предполагает противопоставление, подумайте в смысл «но». Мы произносим «но», когда что-либо противопоставляем. Таким образом, 5000 долларов против качества. А что значит противопоставление 5000 долларов и качества? Из таких слов продавца может следовать только одно — «Мы понимаем, что 5000 долларов — слишком высокая цена, неоправданная, но мы зато продаем качественный продукт, поэтому, пожалуйста, заплатите». Таков внутренний разговор. Рассмотрим другой вариант.

*К.: Сколько стоит?*

*П.: Наша система стоит 5000 долларов, она очень качественная и рассчитана на 10 лет.*

Совсем другое дело! Скажите так и этак. Сравните, почувствуйте разницу! В наших словах оправдания за цену могут проявляться и по-другому.

**Правило второе. Будьте уверены в называемой цене.** Это правило тесно связано с первым. Скажу больше, оправдания происходят от неуверенности. Но в контексте нашего изложения этого материала мне бы хотелось разделить данные правила.

О нашей неуверенности говорят следующие проявления:

Избыточное количество слов-паразитов. Часто в моменты волнений нам в голову лезут разные ненужные слова. Клиент чувствует это. Если вы уверены в том, что дважды два четыре, вы не будете за-

### *Переговоры о цене*

---

пинаться, произнося эти три слова. А продавец иногда начинает запи- наться, путаться в словах, что тоже ему не на руку.

Резкое, заметное для клиента, изменение невербальных характе- ристик речи. Цена может вдруг произноситься скороговоркой или, наоборот, крайне медленно и тягуче. Оба варианта подсказывают клиенту, что что-то не так.

Необоснованный для клиента отказ продавца говорить о цене то- гда, когда об этом хочет услышать клиент. Здесь имеется в виду такая ситуация, при которой на прямой вопрос клиента о цене продавец да- ет крайне уклончивый ответ, неумело пытаясь избежать этой темы. Я уже говорил о том, что если вы не умеете применять какие-либо пра- вила, а только лишь знаете об их существовании, лучше не применяй- те их. «Потренируйтесь на кошечках». Клиент, почувявший манипуля- цию со стороны своего партнера, перестает считать последнего тако- вым. Контакт мгновенно прерывается. Единственным побуждением клиента становится разгадать манипуляцию полностью и противодей- ствовать ей. Да, нельзя называть цену до того, пока вы не будете уве- рены, что изложили клиенту все преимущества товара. Но также нельзя злоупотреблять терпением клиента. И иногда лучше назвать цену в ущерб технологии. Не устану повторять, что мы как продавцы должны быть очень гибкими в своем поведении.

В любом случае демонстрируйте свою уверенность, говоря о деньгах. А для усиления уверенности необходимо включать тот са- мый тумблер, о котором мы упоминали.

**Правило третье. Применяйте правило сэндвича.** Какого сэнд- вича?

Все внимание на текст!

Допустим, вы приходите в магазин купить новый телевизор. (Ну, поссорились, телевизор расколотили, с кем не бывает.)

Смотрите на прилавок и спрашиваете продавца: «Сколько стоит этот телевизор?»

*П.: 1000 долларов. [Пауза, переходящая в скорбь по утрачен- ным деньгам.]*

Что у вас как у клиента сейчас в голове? Разные мысли, разные, но похожие.

*«Дорого», «Тысяча долларов, тысяча, ты-ся-ча».*

### Дубль два

*Вы: Сколько стоит телевизор?*

*П.: Телевизор компании SONY, диагональ — 1 метр. 1000 долларов. Плоский экран. Проектный срок использования — 15 лет.*

Что у вас сейчас в голове?

*«SONY, гарантия, диагональ — 1 метр».*

Есть два глобальных эффекта — эффект первичности и эффект недавности.

На нас производит наибольшее впечатление то, что следует первым — эффект первичности.

На нас производит максимальное впечатление то, что следует последним — эффект недавности. (И Штирлиц знал об этих двух эффектах, когда просил то ли у Бормана, то ли у Геринга таблетки от головной боли.)

Если мы упаковываем цену, если мы обволакиваем ее сверху и снизу, подобно тому, как булочки в гамбургере обволакивают котлетку, сама цена перестает восприниматься так остро. На клиента начинает воздействовать то, что было перед ценой и то, что последовало после. Простое надежное правило, как американские джинсы или вареная картошка. И то, и это русский человек любит.

Итак, когда вы произносите цену, не забывайте, что до и после нее необходимо разместить какие-то плюсы вашего товара, компании.

Общий принцип правила сэндвича формулируется последовательностью арифметических знаков  $+/-/+$ . Плюс, минус, плюс.

Вот вам и сэндвич: две положительные булочки и одна отрицательная котлета. (Исходя из последней фразы, данное правило можно назвать правилом вегетарианца: булка — хорошо, мясо — плохо.)

Разумеется, надо соизмерять качество и величину булок и котлет. То есть плюсы, которые вы размещаете вокруг цены, должны быть соразмерны минусу.

Да, кстати, забыл сказать, что правило сэндвича применяется не только при произнесении цены, но и в случае демонстрации любого минуса, отрицательной черты, которая присуща вашему товару. Любой рабочий бизнес имеет что-то отрицательное.

### Плохой пример

*К.: Сколько стоит телевизор?*

### *Переговоры о цене*

---

*П.: Телевизор компании SONY. Компания SONY была основана в 1903 году, за это время она прошла немалый путь развития, в 1924 году.....[еще на полчаса).*

Какая у вас возникает реакция? Естественно, никто не любит есть гамбургеры с огромными булками и тонкими котлетками. Соизмеряйте вещи.

**Правило четвертое. Применяйте метод «Вижу—думаю—хочу».**

*Метод «Вижу—думаю—хочу».* Разговор о цене может быть очень напряженным, особенно тогда, когда клиент требует цифр, а вы не успели поговорить о выгодах работы с вами. Тут-то вам и может помочь метод «вижу—думаю—хочу». Метод заключается в следующем. Сначала вы заявляете человеку, своему собеседнику, о том, что неоспоримо, о том, что под контролем ваших органов чувств, о том, что вы можете видеть, слышать, держать в руках. Когда вы подчеркиваете интонацией неопровержимые вещи, вы делаете первый шаг в сторону согласия. Я скажу вам — это книга называется «Тренинг профессиональных продаж». Вы «держите ее в руках», либо «книга лежит (стоит) на чем-либо». «Потолок белый». «Вы читаете книгу». «Вы трогаете бумагу». С тем, что я говорю, невозможно спорить, я говорю о том, что действительно есть. А зачем я так делаю? Чтобы найти хотя бы один пункт, по которому нам незачем спорить, так как мы оба знаем, что это так. То есть я произношу общую, как для меня, так и для клиента, истину. Я создаю установку на дальнейшее согласие, потому что то, что я сказал, не может вызывать сомнений. И это не все.

Существуют специальные трансовые техники, в которых применяется подобный прием. Сначала человеку, которого вводят в транс, называют несколько неоспоримых вещей: «Вы сидите в кресле, ваши руки прикасаются к подлокотникам, вы слышите тиканье часов и...», — а потом произносится то, что хотят внушить, — «... тиканье часов, и вы становитесь совершенно спокойны». Достаточно сильная технология введения в транс. Но мы сейчас не о трансе, а о создании с клиентом максимального контакта. Так вот, именно для создания контакта и произносят очевидные вещи и гипнотизер, и продавец.

Вторым шагом является произнесение продавцом уже субъективных характеристик. Первое было совершенно объективно, второе — ваши субъективные переживания по этому поводу. «Я вижу договор в ваших руках, и я понимаю, как это важно для вас», — заявляю я сво-

ему партнеру в момент обсуждения неустоек, которые он требует выплатить. «Я слышу вас и чувствую, что мы можем договориться».

Третий шаг — выражение собственного желания, демонстрация побуждения, которое вы хотите реализовать. На третьем этапе приходит время сказать клиенту то, что вам действительно надо сказать. Если бы вы сделали это сразу, то, вероятнее всего, вызвали бы агрессивные эмоции клиента.

#### **Проблемный вариант**

*К.: Сколько стоит ваша продукция?*

*П.: Я бы хотел рассказать о том, какие преимущества предоставляет наш товар.*

*К.: Но я спрашиваю вас о другом!*

#### **А теперь мой вариант**

*К.: Сколько стоит ваша продукция?*

*П.: Я слышу ваш вопрос и понимаю, что он важен для вас, так как вы хотите оценить наш товар, и поэтому мне бы хотелось сказать о том, что мы предлагаем.*

Вот так вот просто и плавно мы способны перевести разговор с цены на ценность, что и требуется в активных продажах.

Отмечу особо, что метод «слышу—чувствую—хочу» применим не только в ситуациях обсуждения цены, но также в любых других случаях, когда между вами и вашим партнером существует определенное разногласие по поводу того, о чем следует сейчас говорить. В таком случае вы применяете этот метод и говорите о том, что нужно, по вашему мнению. А затем уже переходите к интересующей клиента теме.

Резюмирую метод. Первый шаг — сказать о фактах, об объективных вещах. Второй шаг — сказать о чувствах или мыслях по этому поводу. То есть, сначала объективное, затем субъективное. Третий шаг — намерения, которые вы хотите реализовать.

Этот метод, именно в данном исполнении, мы придумали с моим старым другом, с которым потом, увы, поссорились. Из-за чего? Не спрашивайте — и так все ясно — из-за денег. Теперь он считает, что я виноват, а я считаю, что виноват он. Деструктивный конфликт. Не дай вам бог.

**Правило пятое.** Если клиент настаивает на том, чтобы вы сказали цену в самом начале контакта, говорите об амплитуде цен.



### *Переговоры о цене*

---

*К.: Сколько стоит путевка в Антарктиду?*

*П.: Цена складывается из многих составляющих, которые определяют общую сумму. Время отдыха, срок отдыха, тип отеля, дополнительное обслуживание, чартерный или обычный рейс. Поэтому, путевка может стоить от 100 до 1500 тысяч долларов.*

*К.: Понимаю.*

*П.: В связи с этим позвольте задать вам несколько вопросов.*

*К.: Давайте.*

***Не бойтесь говорить о цене, полюбите эту тему. Но говорите профессионально!***

### **Выгодная покупка**

Совсем неумно платить слишком много.

Но также неумно платить слишком мало.

Если вы платите слишком много,  
то теряете только лишь некоторое количество денег.

Если же вы платите слишком мало,  
то, вероятно, теряете все, потому что вещь,  
которую вы купили, непригодна к использованию  
в нужных вам целях.

Если вы имеете дело с продавцом, который предлагает  
самый дешевый товар, то стоит потребовать от него  
еще и немного денег за ущерб, который вам  
может нанести приобретенная дешевка.

И если вы так и сделаете, то у вас будет  
достаточно денег,  
чтобы купить себе кое-что получше.

*Джон Раскин,  
английский поэт (1819-1900 гг.)*

## Поведение продавца при обсуждении цены на примере продажи компьютерной программы LAGA

	Продавец	Клиент
1	Если я вас правильно понял, мы с вами пришли к одному заключению о том, что программа управления складским хозяйством LAGA была бы вам очень полезна.	Да, программа LAGA была бы очень полезна.
2	Вы сами видели эту программу в действии и убедились, что она отличается от других программ.	Да, совершенно верно. Программа хорошая. Меня только интересует, сколько она стоит.
3	Ее цена 32 тыс. евро.	О! 32 тыс. евро!
4	Да, 32 тыс. евро.	Это очень дорого!
5	Ну, я так бы не сказал. Учитывайте все возможности. Продукт стоит этих денег.	И все-таки я считаю, что 32 тыс. евро - это большая сумма.
6	Согласен, существуют более дешевые программы. Но если вы приобретаете стандартную программу, ваши пользователи будут недовольны.	Да, может быть. Но ведь существуют подобные программы, которые стоят пару тысяч евро.
7	Могу себе представить, какие из них вы имеете в виду. Но позвольте вас заверить, что эти программы не имеют таких возможностей	Возможно, но с учетом такой цены я должен еще раз хорошенько подумать.
8	Допустим, вы можете при помощи этой программы значительно увеличить оборачиваемость складских запасов.	Надеюсь, что это так и есть.
9	У наших клиентов, которые используют эту программу, оборачиваемость складских запасов заметно увеличилась. По отзывам	Все это, может быть, и так, но цена для меня имеет самое большое значение.

*Переговоры о цене*

	<b>Продавец</b>	<b>Клиент</b>
	пользователей они, кроме того, смогли сократить среднее время прохождения товаров на 5% и затраты на хранение на 12%.	
10	Позвольте мне еще раз подытожить все, что вы получите за 32 тыс. евро: уменьшение складских запасов, сокращение времени прохождения товаров, повышение ликвидности. Я полагаю, что имеется достаточно оснований для использования нашей программы.	Да, если бы она стоила немного меньше.
11	Ну, обычно мы не предоставляем скидки.	Вы говорите «обычно». Надо ли это понимать, что иногда делаются исключения или уступки?
12	Нет, у нас твердо установленные цены.	Когда я покупаю у других поставщиков, то всегда получаю скидки.
13	Я считаю, что честнее сразу правильно рассчитывать стоимость, чем заранее включать в назначенную цену некую сумму, на которую потом цена уменьшается под видом скидки.	Что ж, тут вы правы, но, может быть, все-таки можно получить небольшую скидку?
14	Это я должен обсудить со своим руководством. Могу ли я исходить из того, что в остальном вы хотите использовать нашу программу?	Ну, это я еще должен обдумать.
15	Есть ли у вас какие-либо неясные вопросы, которые я мог бы объяснить, чтобы вы могли принять окончательное решение?	Сейчас пока нет. Благодарю за то, что вы пришли. До свидания!
Место для заметок. <i>Критические замечания и предложения, касающиеся 15 фраз, сказанных продавцом:</i>		

## Отстаивать цены?



**Не отстаивайте цены!  
Цены надо объяснять и продавать, их не  
снижая!**

### Цена:

- ★ такова, какова она есть!
- ★ является само собой разумеющейся величиной!
- ★ является показателем высокого качества!
- ★ это эквивалент высококачественных продуктов и услуг!
- ★ это условие получения прибыли для клиента, который является коммерсантом/агентом по перепродаже!
- ★ существует для того, чтобы на ней настаивать!
- ★ требуется, чтобы сохранить возможности осуществлять поставки!
- ★ необходима для обеспечения длительного обслуживания клиентов!
- ★ является условием деятельности и существования вашего предприятия!
- ★ необходима для получения такого количества прибыли, которое позволит не только поддерживать на соответствующем уровне качество обслуживания клиентов, но и улучшать его!

### Пояснения к примеру

**Что продавец делает неправильно и что он мог бы сделать лучше?**

### *Переговоры о цене*

---

1. Продавец должен был задать контрольный вопрос и добиваться на него положительной реакции клиента.
2. Здесь было бы важно конкретно указать, в чем заключаются отличия и преимущества программы LAGA от других аналогичных программ.
3. Продавец, назвав цену, замолчал, и в этом его ошибка. Продавец не должен ни в коем случае называть только цену; ее нужно «упаковывать» между аргументами, доказывающими необходимость продукта: польза - цена - польза!
4. Продавец делает ту же ошибку, что и в пункте 3! Он упускает возможность увязать цену с полезностью продукта.
5. Продавец противоречит клиенту и устраивает спор. Было бы лучше, если бы он открыто спросил: «*Что заставляет вас так думать? С чем вы сравниваете?*» Какие возможности/преимущества? Продавец вновь не называет полезные качества продукта. Он вместо аргумента приводит утверждение.
6. «*Большая сумма по сравнению с чем?*» Продавец первый упоминает в разговоре более дешевые программы конкурентов и потом в целом их очерняет, унижительно отзываясь об их качествах. В его заявлении слышится угроза.
7. Продавец приводит аргументы, отталкиваясь от невысказанного предположения вместо того, чтобы прямо спросить: «*Какие вы имеете в виду?*» Он дает отрицательную оценку продуктам конкурентов, делая невыгодное для них сравнение. Он вновь умалчивает о конкретных достоинствах собственного продукта.
8. Продавец приводит аргумент, касающийся «оборачиваемости складских запасов». Но интересуется ли это клиента? Совпадает ли такой аргумент с покупательским мотивом?
9. Формулировка удачная, но нужно убедиться, соответствуют ли вновь приведенные аргументы, касающиеся «времени прохождения товаров и затрат на хранение», покупательскому мотиву клиента.
10. Вывод очень удачный, но продавец слишком запоздал с ним. Теперь продавцу надо было бы спросить: «*Почему цена имеет для вас самое большое значение?*» Заключительную фразу следовало бы сформулировать иначе. Вместо «*Я полагаю, ...*» нужно было бы сказать «*Как вы считаете, ...*» или «*Разве для вас это недостаточные основания.. ?*»

11. Слово «обычно» неизбежно становится лазейкой, позволяющей добиться исключения.
12. «Нет» - слово-раздражитель. Продавец прямо отказывает клиенту. Фраза «У нас твердо установленная цена» могла бы быть вполне удачной, если бы не противоречила сказанному ранее слову «обычно».
13. Ответ сформулирован хорошо, однако он уже ничего не дает, поскольку продавец делает это слишком поздно.
14. Продавец подрывает свой авторитет. Он сам откладывает решение вопроса на более поздний срок.
15. Здесь желательно было бы задать следующие вопросы: «Что же вы еще должны обдумать?», «Что мешает вам принять решение?», «От чего еще зависит его принятие?». У продавца недостаточно сведений о мотивах клиента. Заданный вопрос побуждает собеседника завершить разговор.

Выражение «неясные вопросы» носит негативный характер и вызывает в воображении слушателя образы, которые связаны с неприятными ощущениями.

**Вывод:** коммерческая беседа была сведена к спору о цене прежде всего из-за допущенной в самом начале ошибки - умолчании о пользе продукта.

**Кто ничего не знает о пользе товара, тот настаивает о снижении цены.**

### **Самое важное при проведении переговоров о цене**

- Клиент не стремится покупать ни дорогие, ни дешевые продукты. Он хочет покупать сходные по цене продукты. Какая цена кажется ему приемлемой, зависит от его потребностей.
- Решение о покупке клиент принимает, исходя из ожидания пользы от нее. Чем выше клиент оценивает пользу от покупки, тем меньшее значение для него имеет ее стоимость.
- Помогите клиенту представить себе те приятные ощущения, которые он будет испытывать в связи с использованием купленного

### *Переговоры о цене*

---

продукта или услуги. Благодаря этим приятным переживаниям ценность предлагаемого вами продукта для него увеличится.

- Разбивайте цену на более мелкие единицы в пересчете, например, на время эксплуатации, а пользу, наоборот, преумножайте с использованием этого же фактора.
- Продавайте дополнительную пользу.
- Цену следует называть только после того, когда точно выяснятся потребности клиента и вы объясните ему, в чем заключается польза и выгода от вашего предложения. Только когда партнер проявит явный интерес к вашему предложению, настанет благоприятный момент для того, чтобы начать переговоры о цене.
- Цену называйте твердо и уверенно. Вы продаете качество, а не скидки.
- Уступки в цене, не сопровождающиеся встречными уступками и обязательствами, свидетельствуют о слабости и часто вызывают недоверие.
- Если ваш партнер торопится задать вопрос о цене, задавайте встречные вопросы, чтобы сначала рассказать ему о пользе и выгоде вашего предложения и только потом сообщить о цене.
- Никогда не называйте одну цену. Всегда преподносите ее в «упаковке» из аргументов, доказывающих ценность продукта.
- Сразу же после цены сообщайте о пользе продукта для клиента!
- Давайте партнеру понять, чем чревата покупка дешевого товара.
- Ваш партнер тоже заинтересован в надежном деловом партнере (поставщике), с которым он мог бы сотрудничать длительное время. Включенная в цену прибыль является важной основой для будущих инвестиций, необходимых для продолжения и улучшения деятельности фирмы на благо клиентов и с целью сохранения рабочих мест.

## **ПЕРЕГОВОРЫ О ЦЕНЕ**

1. Не оправдывайтесь за цену.
2. Будьте уверены в называемой цене.
3. Применяйте правило сэндвича.
4. Применяйте алгоритм «Вижу—думаю—хочу».
5. При настаивании клиента на назывании цены обозначайте амплитуду цен



## **Часть XIV**

# **НОВЫЕ ТЕХНИКИ ЗАКЛЮЧЕНИЯ СДЕЛКИ**

В своей практике я не раз встречался с клиентами, для которых процесс продаж растягивался на многие месяцы. Клиент требовал все больших и больших уточнений, все больших уступок с моей стороны. На какие-то условия, конечно, я мог пойти. Что-то было явно невыгодно, поэтому приходилось отказывать клиенту, долго объясняя ему, в чем тут дело и как такая уступка с моей стороны может помешать нашему общему делу – увеличению его доходов. Но как только переговоры подходили к принятию решения, клиент придумывал новый повод для отсрочки решения. Вам тоже необходимо учитывать такие ситуации.

**Главное правило заключения сделки гласит:** «Задав вопрос на заключение сделки, заткнись и жди, пока клиент не ответит».

Итак, вы задаете клиенту вопрос: «Когда мы начнем работу?» Теперь важно дать ему возможность принять решение. Вы сказали достаточно. Теперь время говорить клиенту. Теперь его время. Сделайте паузу и ждите, пока клиент примет решение. На любое решение необходимо время.

Есть множество вариантов стимулирования клиента к принятию решения. Я предлагаю вам остановиться на ряде новых вариантах заключения сделки.

## **Техники заключения сделки**

### **Естественное заключение**

После беседы клиент сам спрашивает, как он может получить товар/услугу. Самый благоприятный исход ваших переговоров. Клиент настолько вовлечен, что самостоятельно инициирует процесс получения вашего продукта. То, о чем вы говорили, то, что вы рассказывали и демонстрировали, показало ему, что продукт ваш — безусловно важная вещь для его бизнеса. Клиент принял решение в процессе переговоров. Стремитесь к этому. Но наши устремления не часто соответствуют реальности.

### **Завершение по предложению**

Вы предлагаете клиенту принять решение прямо сейчас без обиняков, вот так, как есть, вы имеете на это право. Вы достаточно вложили в него, показали то, что ему необходимо, и теперь задаете простой вопрос на завершение сделки: «Ну что, берете?», «Ну, как вам,

*Новые техники заключения сделки*

---

*заказываете?» «Будете устанавливать?», «Ну что ж, я вижу, вы заинтересованы в приобретении, это так?»*

То есть вы предлагаете клиенту свой продукт или услугу. Время в завершении цикла продаж самое подходящее.

Когда применяется этот метод завершения сделки?

Завершение сделки по предложению часто используют продавцы розничных магазинов. Иногда такой метод оправдан, а подчас он скорее вредит продажам, чем помогает.

Клиент стоит у прилавка, рассматривает кожаную сумку, которая стоит порядка двухсот долларов. Клиент думает. Подойдет ли эта сумка, достаточно ли она вместительна? Обладает ли она представительным внешним видом? Хватит ли у него денег на такую покупку, учитывая, что его зарплата — 500 долларов в месяц. А тут продавец вмешивается: «Ну что, брать будете?» **Я вас такому не учил.** Прошу заметить.

Вот если клиент находится в такой же ситуации, с тем же самым портфелем, а вы говорите ему: «Отличная сумка! Возьмете»? И в этот момент вы смотрите в глаза клиенту, и в вашем взгляде он видит искреннее предложение воспользоваться возможностью купить себе хорошую вещь. В таком случае завершение по предложению — тот самый метод, который необходимо применить.

Завершение по предложению можно использовать, когда у вас достаточно хороший контакт с клиентом. Ваши прямые предложения будут восприниматься клиентом совершенно адекватно, ведь вы понимаете друг друга, так кажется вам, так должно казаться клиенту. Чем прочнее контакт, тем более откровенные вопросы позволительны. Аксиома, не требующая доказательств.

Завершение по предложению применимо в случае, когда клиент заинтересован в продукте или услуге как таковой, но сомневается, делать это сейчас или немного подождать с решением. «А чего, собственно, ждать?» — таков внутренний смысл вопроса продавца в этом случае.

«Мы все оговорили, давайте оформлять договор!» И, правда, все уже сказано, сомнений в целесообразности покупки нет, пора подписывать соглашение.

## **Завершение на основе альтернатив**

Непреодолимая сила альтернативного вопроса. Выбор без выбора. Удобно стимулировать клиента к принятию решения, предлагая ему альтернативу, несколько вариантов.

- Вы хотели бы, чтобы вам доставили это по частям или все целиком?
- Вы будете пользоваться системой кондиционирования на производстве, в офисе, или вам необходима комплексная услуга?
- Вы предполагаете автоматизировать только бухгалтерию или будете включать и другие бизнес — процессы?
- Ограничьтесь одним компьютером или приобретете к нему принтер?

Что на такие вопросы способен ответить ваш клиент? Вы предлагаете ему выбрать, что он и сделает.

Естественно, всегда есть шанс, пусть небольшой, но все же, шанс, что клиент скажет: «Подождите, подождите, я еще ничего не покупаю». Замечательно. Во-первых, вы, возможно, рано задали вопрос на принятие решения. Тогда возвращайтесь на более ранний этап цикла продаж. Во-вторых, при условии, что все факты указывали на готовность клиента к приобретению, а после вашего вопроса он столь резко отреагировал, вы убедились, что что-то не так, в вас или в нем. Тогда задавайте вопрос-объяснение: «Скажите, а что вас не устраивает?», «Позвольте спросить, а почему?» и так далее.

## **Завершение с уступками**

«Если мы предоставим вам желаемую скидку, сможем ли мы подписать контракт?»

Ба, знакомые люди. Да это вопрос-заявление! Узнаете? Правило взаимного обмена, правило взаимных уступок. Если клиент просит или даже требует каких-либо уступок — скидки, рассрочки платежа, поэтапный ввод, и так далее — и если вы в состоянии работать на требуемых условиях или в состоянии предложить ему альтернативные уступки, не соглашайтесь просто так.

*К.: А можно скидку?*

*П.: Можно.*

### *Новые техники заключения сделки*

---

Смешно, не правда ли? Если вы предоставляете дополнительные преимущества клиенту, просите или требуйте от него взаимных уступок. Это бизнес, это торговля, это рынок. Иначе клиент может предполагать, что вы хотели изначально работать с ним по менее выгодным условиям, чем с остальными клиентами. Здесь важно быть уверенным и демонстрировать клиенту, с одной стороны, готовность идти на какие-то поблажки, с другой стороны, показывать ему, что данные дополнительные условия не могут быть просто так, все имеет свою цену. Клиент будет вас за это уважать. Вы — равноправные партнеры, которые говорят на одном языке бизнеса.

Общая позиция такова: вы говорите об одном деле, пытаетесь учесть интерес обеих сторон. Кстати, если вам сложно требовать уступки у клиента, можете буквально использовать данную идеологическую подоплеку как объяснение своего вопроса.

*П.: Вы понимаете, мы говорим об одном деле, и мы стараемся учесть интересы обеих сторон. Готовы ли вы в случае предоставления скидок с нашей стороны заключить контракт сегодня?*

В своем требовании можно акцентировать не только сроки заключения контракта, но массу других переменных, важных для вас. Если клиент предлагает снизить цену, вы можете сказать ему, что часть работы, оцениваемая именно в стоимость скидки, не сможет быть проведена. Пусть он поймет, что вы говорите о серьезных вещах, что каждое действие вашей компании тоже имеет денежный эквивалент.

### **Суммирующее завершение**

Полезно обобщить сказанное, особенно при том, что клиенту определенно понравилось то, что вы говорили. Выберите несколько фактов, преимуществ и выгод, которые явно вызвали в вашем клиенте живой интерес, и подводите итоги вашей встречи или вашего долгого взаимодействия. Говорите уверенно. То, о чем вы вспоминаете, является вашей заслугой и преимуществом вашей компании. Так почему бы не испытывать законную гордость?

*— Мы говорили о [одно преимущество].  
Вы увидели, что дает [второе преимущество].  
Вы также отметили, что мы [третье преимущество].*

*И нельзя забывать о том, что [четвертое преимущество].  
Будем оформлять заказ?*

Алгоритм прост: подведи итоги, сделай обзор встречи или ряда встреч и задай вопрос на завершение сделки. Удобный способ, требующий от вас нескольких вещей: вашей уверенности и вашего знания продукта, клиента и того, что происходило в процессе встречи или нескольких переговоров.

Записывайте то, что вы делаете, ведите базу данных клиента, пишите в кавычках употребляемые клиентом слова. А затем используете это при подведении итогов. Вы попадете прямо в точку, если воспроизведете некоторые значимые для клиента слова и выражения.

### **Завершение с риском**

Название имеет два смысла, и оба — верны. Рискуете вы, применяя этот метод, — первый смысл. Рискует клиент, если не воспользуется вашим предложением, — второй смысл.

*П.: Это товар пользуется повышенным спросом, товарный запас заканчивается. Какое ваше решение?*

Вы рискуете тем, что передадите на клиента, и он вам заявит: «Знаете что! У меня таких, как вы, масса. Так что я всегда смогу заказать и у других». (Ну бывают же случаи, когда так облапошишься, что диву даешься, и задаешь себе вопрос: чему меня учили, где мой опыт, что со мной?)

В своем вопросе вы даете понять клиенту, что при определенных условиях он может потерять выгоду (о которой вы тут так безуспешно талдычите ему).

Можно сослаться на разные факторы, которые надо учитывать клиенту.

Привожу несколько примеров.

#### **Завершение с риском — ссылка на инфляцию**

*П.: Василий Петрович! Мы же знаем, что происходит сейчас на финансовых рынках. Индекс NASDAQ стремительно падает в течение 27 месяцев. Волна биржевых кризисов идет по всему миру, это неминуемо влечет замедление экономического роста и рост инфляции. Деньги, которые не используются, обесцениваются. Только постоянные вложения в выгодные проекты обеспечивают бизнесу стабильность и более того,*

### *Новые техники заключения сделки*

---

*развитие. Вы уже убедились в выгодности нашего предложения. Мне кажется, что решение, принятое сейчас, оправдает себя в любом случае, а уж в случае падения курса рубля тем более.*

#### **Завершение с риском — ссылка на конкурентов**

*П.: Ирина! Ваша компания занимается цифровой связью. Вы постоянно размещаете рекламу в газете «Большая Москва». Компания «Мостар» также размещает там рекламу. Но посмотрите, теперь они и у нас, в газете «Москва — четвертый Рим». Я достаточно подробно рассказывал вам о наших читателях. Наша газета каждый четверг попадает на столы генеральных директоров самых крупных компаний города. Этим уже стала пользоваться компания «Мостар». Может, не стоит давать возможность вашим клиентам принимать решение на основе одного предложения? Ваша реклама будет альтернативой!*

#### **Завершение с риском — ссылка на эксклюзив**

*П.: Леонид Антонович! Те условия, на которых я предлагаю вам работать с нами — эксклюзивны. Мы предлагаем такие условия, потому что ваш бизнес, как вы мне говорили не раз, сейчас развивается. А мы стремимся учитывать положение своего клиента. Уверен, что завтра ваше дело выйдет на новый уровень отношений с собственными клиентами. В данном случае для крупных компаний у нас работают другие условия. Это оправдано. Сделайте еще один шаг в сторону скорейшего развития».*

#### **Завершение с риском — ссылка на компанию по стимулированию сбыта**

*— Юля! Наша акция заканчивается через десять дней. В этот период вы еще можете получить наш продукт со скидкой в 10%!*

#### **Завершение по важнейшим пунктам**

Допустим, вы были настолько профессиональны при переговорах с клиентом, что умудрились понять, что же для вашего клиента является самым главным в тех продуктах, которые предоставляете вы и ваши конкуренты. Допустим такое положение вещей. Допустим так же, что важный фактор для клиента может быть обеспечен вашей

компанией. Так почему бы не предложить клиенту подписать договор и пожать друг другу руки? У клиента есть некоторая необходимость. Вы можете удовлетворить его основную потребность. Делайте свой ход!

*П.: Мы выяснили, что самое главное для вас — ... [долгосрочность, хороший вид, необычность, последняя разработка]. Наш товар как раз такой. Перейдем к оформлению?*

Подчеркните основное желание клиента, скажите, что вы можете его удовлетворить, и переходите к завершению сделки.

Продавать — так просто!

*П.: Максим, ваша компания сейчас переезжает, и вы обновляете офисную мебель, не правда ли?*

*К.: Ну да.*

*П.: На прошлой неделе, когда мы с вами встретились, вы сказали, что самое важное для вас — два фактора: долговечность и невысокая цена мебели. Наша мебель может служить в течение многих лет, благодаря хорошему материалу и защитному покрытию, а цены, вы могли в этом убедиться, у нас невысокие. Это то, что вам нужно?*

### **Завершение по второстепенному пункту**

А если вы понимаете, что по основным пунктам ваши предложения идентичны предложениям конкурентов, не стоит расстраиваться, у вас наверняка есть не одно второстепенное преимущество. Когда мы с конкурентами приблизительно одинаковы, все решают важные мелочи, которые мы учитываем при рассказе о дополнительных услугах нашей компании. «Думайте о важных мелочах» — рекламный слоган одной компании. Этот призыв к клиенту на меня оказал большое влияние. Мне действительно захотелось узнать, что же они такого предлагают из мелочей, что не могут сделать их конкуренты. (Но я не позвонил, каюсь. На то есть уважительная причина: товар этой компании — чрезвычайно элитный. Не дорос я до такого. Может быть, когда-нибудь потом.)

*П.: Вы видите, что по всем пунктам наш товар не уступает другим, вдобавок к этому у нас есть дополнительная услуга, о которой я вам только что рассказал. Скажите, это может быть определяющим Ваше решение?*



## **Завершение на основе владения**

При данном методе необходимо задавать вопрос-владение, суть которого состоит в том, что самим вопросом вы заставляете клиента ощутить, будто бы он уже пользуется этим товаром. Такого типа вопросы хороши не только на завершающем этапе цикла продаж. Вы можете задавать вопрос-владение на начальных этапах. Тем самым вы будете подталкивать клиента к ощущению себя человеком, который уже владеет этим продуктом или пользуется такой услугой.

- *Вы представляете себе, что новая мебель дополняет уже имеющуюся или вы подразумеваете полное обновление?*
- *Вы хотите получать офисную бумагу одного формата А4 или вы также пользуетесь форматом А3?*

Как вы можете отметить, данный тип вопроса соединен с альтернативным вопросом. Так удобнее его использовать.

- *Где вы будете использовать это, в офисе или на производстве?*

Подразумевая, что клиент уже владеет вашим продуктом, вы и вопросы задаете соответствующие, конкретизирующие его картину будущего. Основная ваша цель — сделать так, чтобы картина будущего в сознании клиента была неотделима от картины настоящего. Мы часто задаем вопросы-владения. Если мы будем делать это более осознанно, то получим большую прибыль. Вы понимаете, что вопрос-владение не следует задавать при холодном контакте. Такой вопрос подразумевает принципиальное согласие клиента, что он в принципе заинтересован в продукте, просто еще многое не решил. К примеру, не знает, кто будет поставщиком услуг. Он, может, еще не определился в выборе модели или версии. Также сроки приобретения могут быть не явными как для него, так и для вас. Тогда вы вовлекаете клиента в принятие решения тем, что стимулируете очередной раз представить себя владельцем.

Сложно отказаться от того, что имеешь хотя бы в своем представлении. Есть теории человеческой памяти, согласно которым человек абсолютно ничего не забывает навсегда. Все события, факты хранятся в отдельных мозговых файлах, какие-то из них доступны мыслительному анализу, какие-то помнятся на уровне эмоций, что-то воспроизводится в желаниях человека и в его поведении, несмотря на

бессознательность коренных побудительных мотивов. Так или иначе, в соответствии с такими теориями памяти всякое влияние на человека имеет определенный эффект в продолжение всей жизни. Если принять к сведению такую теорию, то нам только и надо, что стимулировать у клиента переживания обладания нашим товаром. И в какой-то момент масса данных переживаний станет настолько критической, что он, сознательно или нет, примет решение приобрести продукт во что бы то ни стало.

### **Завершение ввиду будущих событий**

Данная форма стимулирования клиента к принятию решения основана на широко распространенном виде воздействия. Я говорю о том, когда приводится одно событие, а затем второе событие связывается с первым. И первое и последнее становятся неразрывными в глазах тех, кому все это предоставляется. Иногда даже два или несколько событий «притягиваются за уши» друг к другу. Но воспринимающие эти два события люди могут не заметить данного обстоятельства. Я утрировал, усилил ситуацию.

На самом деле сейчас идет речь о вполне логичном связывании, не требующем манипуляций и неэтичного поведения по отношению к клиенту.

Итак, по ходу беседы вы отмечаете какое-либо событие жизни клиента, которое так или иначе связано с возможным использованием вашего продукта. Затем вы продолжаете беседу. К завершению процесса продаж вы вспоминаете это событие и связываете закупку вашего товара с этим событием.

Я же не раз уже говорил, что нет ничего проще, чем продавать то, что вы продаете!

*П.: Добрый день, Иван Семенович. Мы с уже встречались с вами два раза и договаривались встретиться еще раз, меня зовут Максим, я менеджер отдела договоров, завод пластиковых конструкций.*

*К.: Да, помню, заходите присаживайтесь, у нас тут суматоха, наше строительно-монтажное управление сейчас получило еще один заказ. Так что у вас? Давайте быстро.*

*П.: Вы говорили, что не понимаете, почему должны работать с нами, если у вас и так достаточно все хорошо развивается с «Предприятием пластмасс». Я говорил вам о том, какой продукт предоставляем мы и чем он отличается от*

*Новые техники заключения сделки*

---

наших конкурентов. Вы сказали, что все это здорово, но это недостаточно, чтобы вот так менять поставщика.

*К.:* Да, да, все так, а что?

*П.:* Иван Семенович, я уточнил у руководства некоторые моменты и понял, что ввел вас в заблуждение. Но не плохом смысле, а в хорошем. Вы берем доставку на себя и оплачиваем ее, если объем заказа от 100 000 долларов.

*К.:* Понятно, я-то я думаю, что это вы так...

*П.:* Я так понимаю, что ваши работы в основной своей части, процентов на 80, достаточно крупные, чтобы превысить данную сумму.

*К.:* Да, вот, к примеру, сейчас мы строим новый бизнес-центр. Там одни внешние покрытия чего стоят.

*П.:* Но я узнавал, «Предприятие пластмасс» делает доставку бесплатной только в случае заказа от 500000 долларов.

*К.:* Да, в этот раз придется за нее платить. *П.:* А когда вам нужно доставить продукцию к клиенту? *К.:* Через три недели все должно быть в готовности, там приезжает куча строителей, куча монтажников, они клянутся, что за две недели все сделают. Я сомневаюсь. Но у нас такие правила. К началу работ — 80% комплектующих должны быть в готовности номер раз.

*П.:* Отлично, получается, что по всем показателям мы равны, кроме двух. Первое преимущество — добавочный компонент, разработанный нашими технологами, обеспечивающий повышенную прочность продукта. Это особенно важно на этапе монтажа. Второе преимущество — бесплатная доставка при условии заказа от 100 000 долларов. Что вы по этому поводу думает?

*К.:* Что я могу думать, молодцы. А когда вы сможете изготовить то, что нам нужно?

*П.:* При условии, что вам нужно через три недели уже 80% компонентов, вас устроит, что через 16 дней поступит 60%, а к двадцатому дню на вашей площадке будет лежать 85% комплектующих?

*К.:* Меня-то устроит, я должен поговорить с генеральным директором, кстати, вы с ним знакомы, мы же разговаривали в прошлый раз втроем.

*П.:* Да, Альберта Васильевича я помню.

*К.:* Отлично, я вечером буду с ним разговаривать, так что подойдите завтра, еще раз поговорим, если все будет в порядке, надо кое-какие детали уточнить.

*П.: Хорошо, завтра в это же время.*

*К.: Да, давайте.*

Красиво пишется да сложно делается. Сложно делается в случае, если не читается то, что красиво пишется.

Общая формула завершения сделки в виду будущих событий такова:

*П.: Я так понимаю, вам будет необходима подобная система через неделю. Если мы доставим ее через три дня?*

### **Ошибочное завершение**

Совершенно особый метод завершения сделки. Тут необходимы особое умение и необычные условия. Может применяться как в процессе длительных переговоров на завершающей стадии, так и в экспресс-продажах. Самое главное в данном методе быть особо внимательным к словам клиента. Запоминать различные детали. В какой-то момент вам нужно ошибиться, намеренно ошибиться, но так, чтобы клиент не почувствовал, что это умышленно. Ошибаться можно в мелочах. Если вы допустите ляп в большом, клиент подумает, что вы его не слушаете, обидится и уйдет к конкуренту, в прямом или переносном смысле «уйдет», в зависимости от типа продаж, в которые вы сейчас включены.

*П.: Здравствуйте. К.: Добрый день.*

*К. (рассматривает рубашки, в какой-то момент обращается к продавцу): Вон ту рубашку покажите, пожалуйста.*

*П.: Пожалуйста.*

*Клиент рассматривает.*

*П.: А какие рубашки вы предпочитаете носить?*

*К.: Я сам об этом сейчас думаю, может быть, что-нибудь голубое, но цвет ладно, это не самое важное. Я хочу с таким воротником, с большим углом, как сейчас политики носят.*

*П.: Да, понимаю вас.*

*К.: Так что есть?*

*П.: Значит с воротником, как у политиков, с широким углом, а цвет темно-синий?*

*К.: Нет, голубой.*

*П.: Извините, голубой, именно голубой, как раз у нас есть, вот.*

*К.: Отлично, беру.*

### *Новые техники заключения сделки*

---

Как вы понимаете, это был пример экспресс-продажи. Но будьте с этим методом осторожны, а лучше вообще не пользуйтесь им!

#### **«Партнерство»**

Метод заключается в том, что ваши предположения о начале работы высказываются как предположения о начале совместной работы. То есть ваше побуждение клиента или вопрос к нему должны строиться таким образом, чтобы и в его форме и в содержании содержалось нечто, что говорит о совместной работе двух партнеров. Самым простым примером может служить вопрос.

«Когда мы начнем?» или «когда начинаем?» Здесь само местоимение мы, скрыто или явно, подразумевает, что принятое решение о совместной работе — совместно принятое, что нам предстоит еще долго работать вместе. Метод «Партнерство» заключается в самой внутренней установке, исходя из которой вы говорите с клиентом:

«Кто из ваших... будет принимать участие?» (Будто кто-то из наших уже давно на месте. Вот сидим, вас ждем, а вы все никак принять решение не можете.) Этот метод по своей установочной сути похож на следующий, о котором нельзя не упомянуть.

#### **Завершение по предположению**

Вы «предполагаете», что ваш клиент уже принял решение о покупке, и ведете себя так, пока он не возразил. Знаете, что самое интересное? Возражения может и не появиться. Суть метода, опять-таки, в установке, с которой вы ведете себя на этапе завершения сделки. Я часто применяю такой метод, он мне очень помогает. Я начинаю говорить с клиентом так, будто уже нечего обсуждать, кто именно будет с ним работать, я или мои конкуренты. Разумеется, я так не говорю, я стараюсь так думать. Поэтому и весь наш разговор строится на конкретных деталях, которые необходимо прояснить, чтобы начать, собственно, этап работ.

#### **Завершение «Три вопроса»**

В определенной степени достаточно эффективным завершением сделки может считаться метод, который получил название – «Три вопроса».

- Теперь вы видите, как использование подготовки, полученной на наших курсах, увеличит ваш успех и сэкономит время?
- Вы заинтересованы в успехе и в экономии времени?
- Если вы собираетесь когда-нибудь начать экономить свое время и добиваться успеха, то когда, по-вашему, лучше всего начинать?

Ведите себя естественным образом. Зачем вам сомневаться в себе, не стоит. Оставьте это право клиенту, предоставив себе полную уверенность в том, что решение принято и надо лишь обговорить детали.

Итак, завершение сделки — активное привлечение клиента к принятию решения. С этим надо работать. Вы будете завершать все сделки с клиентами? Отлично!

## **Поддержание отношений с клиентом**

Мало того, что вам необходимо постоянно завоевывать клиентов, вам также следует прилагать немалые усилия по их удержанию. Задача разбивается на несколько.

Первая подзадача — поддержание контакта с клиентом, который еще не принял решение. Некоторые виды продуктов, услуг предполагают достаточно длительный этап работы с клиентом до завершения сделки. Иногда процесс продаж растягивается на год, думаю, что в некоторых случаях и на больший срок. Где-то такое время работы с клиентом обусловлено самими продуктом [консалтинговая деятельность, рекламные услуги, информационные технологии, дорогое оборудование и так далее], где-то продолжительный срок «обхаживания» клиента определен самим типом клиента.

Тот же самый магазин может содержать в своих недрах такую заведующую, которую не так просто убедить, что поставщик, с которым она работает, не единственный, что существуют и другие не худшие, а по некоторым параметрам — превосходящие, и что, возможно, вы — именно такая компания. Но сила ригидности клиента такова, что он ни в какую не хочет сходить с накатанной колеи, которая обеспечивает ему внутреннее спокойствие и внешнее благополучие. В данном случае также необходимо постоянно поддерживать контакт с клиентом.

### *Новые техники заключения сделки*

---

Поддержание отношений с клиентами — тема, граничащая с маркетингом. Поэтому я оставляю ее проработку для следующей книги, которую я начинаю писать. Ее рабочее название «Маркетинговое мышление». В ней как раз-то и будет очень подробно разбираться система тех мер, которые призваны поддерживать отношения с клиентами, потенциальными и постоянными.

## **Работа с окончательными отказами**

Вы так много сделали, двигаясь по циклу продаж, но ваш клиент выбрал не вас, а конкурента! Печально, но не смертельно. Преодолейте свои чувства (обиду, месть, самообвинение, злость и так далее...) и поменяйте отношение к отказу.

### **Отношение к отказу**

Если клиент отказал, это не значит, что он отказал навсегда, даже если он так говорит. Отказал конкретный представитель данной компании, отказал в данное время, в данной собственной ситуации, учитывая данную вашу ситуацию! Сколько переменных? Четыре. Представитель может поменяться (даже владельцы компаний, как мы знаем, меняются], меняется время, внешняя ситуация и ваши возможности.

**Оставляйте дверь открытой!** Имея позитивное отношение к отказу, повторите попытку.

**Повторная попытка.** После отказа попробуйте повернуть реку вспять.

*К.: Мы решили работать с другой компанией.*

*П.: Я понимаю, о чем вы говорите. Давайте еще раз вместе взвесим все за и против.*

Если повторная попытка ни к чему не привела, признайте выбор клиента.

**Признание выбора клиента.** К примеру: «Хороший выбор». А теперь оставьте дверь открытой.

*П.: Скажите, пожалуйста, если ситуация изменится, будете ли вы открыты к продолжению нашего разговора?*

Обычно на такой вопрос клиент отвечает утвердительно (А что прикажете делать?). Но если вы так умудрились испортить контакт, что клиент говорит «Нет», тогда получите от него обратную связь [в данном случае вам она крайне необходима!].

### **Метод «Что я сделал неправильно?»**

Так и спросите, будет полезно.

А самое главное в этом методе заключается в том, что клиент в ответ на вашу искренность и позицию может смягчиться и выдать истинную причину отказа, которую вы сможете учесть и получить заказ у этого клиента, о котором еще минуту назад вы думали как о «мертвом»!

**Никогда не сдавайтесь!**

**Никогда не опускайте руки!**

**Бейтесь до последнего!!!**

#### **ЗАВЕРШЕНИЕ СДЕЛКИ**

*Задав вопрос на завершение сделки, заткнись и жди, пока клиент не ответит.*

#### **СПОСОБЫ ЗАВЕРШЕНИЯ СДЕЛКИ**

1. Естественное завершение.
2. Завершение по предложению.
3. Завершение на основе альтернатив.
4. Завершение с уступками.
5. Суммирующее завершение.
6. Завершение с риском.
7. Завершение по важнейшим пунктам.
8. Завершение по второстепенному пункту.
9. Завершение на основе владения.
10. Завершение ввиду будущих событий.
11. Ошибочное завершение.
12. «Партнерство».
13. Завершение по предположению.
14. Завершение «Три вопроса».



*Новые техники заключения сделки*

---

**Часть XV**

**НОВЫЕ  
ТЕХНОЛОГИИ  
ОКАЗАНИЯ  
ВЛИЯНИЯ  
В ПРОДАЖАХ**

## **Гипнотическое внушение и убеждающее воздействие**

Метод нейролингвистического программирования (НЛП) был разработан в 1972 г. в США на результатах обобщения опыта ведущих психотерапевтов своего времени — Фрица Перлза, Вирджинии Сатир, Мильтона Эриксона.

Основатель эриксоновского гипноза Милтон Эриксон страдал дальтонизмом, был прикован к инвалидной коляске полиомиелитом и при этом смог стать вторым Фрейдом нашего столетия. Он говорил: "Вы можете притвориться мастером какого угодно дела — и справиться с ним. Совершенно неважно, умеете ли вы гипнотизировать или нет. Вернувшись домой, притворитесь гипнотизером. Люди пойдут за вами и начнут притворяться, что они погружаются в транс. Только не одурачьте сами себя: помните, что вы всего лишь притворяетесь".

Опыт этих талантливых психотерапевтов, а также других специалистов, которым в своей работе приходилось воздействовать на поведение других людей, описан в работах основателей НЛП-Джона Гриндера и Ричарда Бэнглера. Применительно к продажам метод НЛП представляет собой тонкую грань между гипнотическим внушением и убеждающим воздействием. Вероятно, НЛП станет самой распространенной техникой продаж третьего тысячелетия.

Приводимое здесь описание техник НЛП не претендует на полноту. Отбиралось прежде всего то, что, по мнению автора, может быть полезно в продажах. Основными задачами НЛП (или техники убеждающих воздействий) при продажах являются:

- построение доверительных отношений с покупателем
- фокусировка внимания покупателя на ваших словах
- создание у покупателя установки на немедленное действие.

Рассмотрим, что же предлагают техники убеждающих воздействий для решения трех этих задач.

## Способы построения доверия у покупателя

В литературе по НЛП основой для построения доверия называют состояние раппорта. Состояние раппорта с клиентом (от фр. *rapport* — букв. взаимосвязь, взаимопонимание) характеризуется установлением позитивных взаимоотношений, доверия и понимания. Цель продавца при этом — снять у покупателя барьер недоверия. Первый шаг к установлению раппорта — продемонстрировать покупателю собственную конгруэнтность.

**Раппорт позволяет резко сократить дистанцию общения и открыть дверь в бессознательное клиента**

## Собственная конгруэнтность

Конгруэнтность понимается как соответствие между тем, что вы демонстрируете сознательно (прежде всего словами), и тем, что проявляется бессознательно — в ваших телодвижениях, мимике, интонации, одежде. Иначе говоря, это соответствие между вербальными и невербальными компонентами поведения — между словами и жестами, между декларируемым эмоциональным состоянием и бессознательной экспрессией лица. Всякая неконгруэнтность, или несоответствие между ними, может оказаться отрицательной информацией для клиента, который подумает, что его надувают — и тогда прощай ваша сделка. Люди обожают покупать вещи, но могут сильно раздражаться, когда им пытаются их "впаривать".

**Поведение покупателя есть только следствие поведения продавца**

## Конгруэнтность с покупателем

**Жесты, мимика, движения — все это зеркала для внутреннего состояния**

Следующий шаг к установлению раппорта — построение конгруэнтности с собеседником. Больше всего люди доверяют самим себе бессознательно они также доверяют тому в чем-то похож на них.

«В момент достижения полного контакта можно наблюдать прелюбопытное явление невербальной коммуникации. Поведение двух человек становится взаимно отраженным: они почти одновременно изменяют позу, моргают, поднимают руку, зевают и т.п.

Все происходит так быстро так быстро, что постороннему наблюдателю почти невозможно отследить это без видеозаписи. Тем не менее успешный менеджер должен уметь улавливать моменты срывов в ходе отзеркаливания. Так, если в ходе беседы партнер считает, что нарушаются его ценности или ожидания, он начинает проявлять признаки беспокойства ... Вместо тщательного отражения возникает серия несоординированных движений – как если бы собеседники теряли равновесие. И в поисках этого равновесия их руки и ноги будут неожиданно изменять позицию»

Майкл Маккей «Скрытое послание менеджера»

**Настроенность на одну волну — суть конгруэнтности**

Наиболее эффективные способы достижения конгруэнтности с покупателем основаны на технике зеркального отражения, или отзеркаливания.

Наблюдайте за покупателем и "калибруйте" его движения и реакции применительно к различным моментам общения. Для использования метода отзеркаливания необходимо сначала "заострить" свой слух и взгляд, и затем уже освоить навыки имитации: постарайтесь имитировать позу, движения и мимику покупателя, его манеру говорить. Умение слышать и видеть покупателя — основа техники подстройки.

## **Виды подстроек к поведению покупателя**

### **Подстраивание под тональность и темп речи покупателя**

Скопируйте скорость речи покупателя, его интонацию, манеру говорить. Ваша подстройка пройдет незамеченной, поскольку люди, как правило, не осознают тональности и темпа своей речи. Использование этой техники потребует определенной тренировки.

### **Подстраивание под характер движений покупателя**

Отследите движения, которые ваш собеседник периодически повторяет в ходе беседы, и подстройте ритм своих движений к его движениям — пусть даже они отличаются. Подстроиться под ритм движений собеседника можно, например, взятием авторучки, сменой позы или движением пальцев.

### **Имитация позы покупателя**

Это наиболее легкая техника, но одновременно и наиболее очевидная и распознаваемая. В случае распознавания собеседник может расценить использование этой техники как насмешку над ним (особенно если он мнительный человек).

Использование этих трех техник — не механическая процедура — в том смысле, что сама собой она не может гарантировать установление отношений раппорта. Многие люди бессознательно используют описанные выше приемы зеркального отражения, причем эффективной может оказаться также подстройка под эмоциональное состояние собеседника.

Для установления доверия с покупателем на начальных этапах процесса продаж полезны следующие рекомендации:

- Используйте интимно-доверительные интонации
- Ваша поза должна излучать уверенность
- Периодически смотрите в глаза покупателю
- Говорите не спеша
- Не прячьте свои руки
- Следите за самоконгруэнтностью
- Будьте конгруэнтны покупателю.

## **Способы фокусировки внимания покупателя**

Для фокусировки внимания тысяч телезрителей телеведущий просто говорит: "Внимание!" А какие же средства привлечь внимание покупателя есть в арсенале у продавца:

### **1. Периодически "будите" покупателя**

Даже нейрон перестает реагировать на внешнее воздействие, если оно слишком стабильно. И вообще нервная система реагирует прежде

всего на изменения в окружающей среде. Любые наблюдаемые или слышимые изменения в поведении продавца привлекают внимание покупателя — но только какой-то период времени. Как же привлекать его побольше? Вот что можно сделать:

**Привлечение внимания к чему-то одному всегда есть отвлечение внимания от чего-то другого**

- изменить позу
- изменить громкость своей речи
- сделать движение рукой
- сменить интонацию
- переменить тему разговора.

Ответная реакция покупателя тут же проявится во взгляде, в речевой паузе, в изменении позы. А когда его внимание привлечено, необходим следующий шаг— вызвать интерес к вашему предложению. Если этого не сделать, то все предыдущее окажется зря.

## 2. Перефокусировка внимания покупателя на его внутреннее состояние

*Транс* — одно из естественных состояний человека. Для него характерно ограниченное внимание к внешнему миру и сосредоточение на своем внутреннем.

Так вот: у покупателя могут возникать состояния, в какой-то степени схожие с трансом.

В этом состоянии доминирующей ценностью становится что-то внутреннее: все внимание покупателя идет к нему. Деньги, стоимость товара уходят на второе место. Решающим фактором совершения покупки становятся собственные желания. Возможные финансовые потери игнорируются.

«Джеймс Викари взялся исследовать это явление при помощи скрытой камеры и в качестве физиологического показателя выбрал количество миганий глаз покупательниц. У человека в спокойном состоянии глаза мигают 32 раза в минуту; при сильном волнении, напряжении частота морганий возрастает до 50-60 раз в минуту; при расслабленном состоянии и в состоянии гипноза — уменьшается до 20 и менее. Викари установил, что во время отбора товара число мига-

### *Новые технологии оказания влияния в продажах*

---

ний у женщин падает до 14 в минуту, что можно сравнить с состоянием гипноза.

Женщины как бы загипнотизированы окружающим их товаром и доступным изобилием, они не замечают своих знакомых, не здороваются с ними, ударяются о полки, спотыкаются о ящики, не видят камеры, щелкающей на близком расстоянии от них. Когда женщины, заполнив свои тележки, направляются к контрольному прилавку, картина меняется: число миганий увеличивается у них до 25 в минуту, а при звуке аппарата, выбивающего чек, и при голосе кассира, называющего сумму, – до 45 в минуту».

Венс Паккард  
«Скрытые увещеватели. Психоанализ в рекламе»

### **3. Вовлечение в процесс**

По сути, это приглашение покупателя к совместной деятельности с продавцом. Покупателя необходимо вовлечь в некоторый процесс — тогда его внимание будет привлечено до тех пор, пока этот процесс не завершится.

Например:

*"Сейчас мы рассмотрим пять самых главных преимуществ".*

Местоимение "мы" — несет в себе функцию приглашения к совместной деятельности.

### **4. Эффект незавершенного действия**

Коммерческий агент, обращаясь к потенциальному клиенту:

*"У нас для Вас есть три очень выгодных предложения, давайте начнем с первого."*

### **5. Создание ожиданий**

Еще один способ сфокусировать внимание покупателя создать у него позитивные ожидания.

Например:

*"Следующий час будет наиболее приятным". Или:  
"Это важнее, чем Вы можете подумать".*

## **6. Использование слов повышенной эмоциональной значимости**

Некоторые слова сами по себе вызывают у покупателей повышенное внимание, когда они их слышат. К таким словам относится имя покупателя, слова "выгода", "польза", "скидка", а также фразы типа: "Это даст Вам возможность...", "Это Вам позволит...".

## **7. Смещение фокуса внимания**

Переключая внимание клиента на что-то одно, вы тем самым убирате из его внимания что-то другое.

Вы можете, например, сместить внимание покупателя с качества товара на выгодность покупки, скажем, с точки зрения периода скидок.

Например:

*"Это уникальное предложение, поскольку на этой неделе мы даем скидку целых 50% от исходной цены".*

## **Создание установки на немедленное действие**

**Откладывая покупку на завтра, клиент не сможет порадоваться ей уже сегодня**

Рассмотрим способы выведения покупателя из состояния нерешительности и неопределенности. Покупателя можно подтолкнуть к принятию решения, указав на последствия возможного бездействия. Это осуществляется посредством следующих способов.

### **1. Навязывание срочности принятия решения**

При этом в ситуации, когда клиент старается принять решение относительно покупки, ему навязывается представление о необходимости срочного (и конечно же, положительного) решения.

### **2. Гипотетические предположения**

Действия, не имеющие прямого отношения к решению о покупке, увязываются в причинно-следственную связь с окончательным положительным решением. Создается некоторая ловушка для сознания, соединяющая реальность настоящего и одно из вероятных событий будущего. Например:



*Новые технологии оказания влияния в продажах*

---

*"Как только Вы ознакомитесь с документами, мы можем подписать контракт".*

Или: *"Как только я расскажу, Вы выберите то, что Вам надо".*

Или: *"Когда Вас что-то заинтересует, Вы просто поднимете трубку и наберете наш номер".*

Вот пример, в котором продавец стремится показать клиенту необходимость принимать решение побыстрее.

«Представьте себя в аэропорту смотрящим на доску объявления, где написано: ОТПРАВЛЕНИЕ. Вы хотите лететь из Москвы в Хабаровск. Есть один прямой рейс через 1 час, но Вы знаете, что цена его чуть выше. И есть другой рейс через три часа с промежуточной двухчасовой посадкой, и цена его чуть ниже. Вы колеблетесь: взять ли билет на ранний рейс или на более поздний – с промежуточной посадкой, но зато дешевле. Вы ходите, думаете, взвешиваете, и прежде чем Вы приняли решение, регистрация на ранний рейс закончилась. Время приняло решение за Вас, не Вы приняли решение. Вы потеряли возможность самостоятельного выбора, которую предоставила Вам жизнь.

И сейчас мы в такой же самой ситуации. Если Вы не примете решение, то время примет его за Вас, и Вы потеряете возможность. Почему же не принять решение сейчас?!»

### **3. Иллюзия выбора**

Покупателю предоставляется два таких "выбора", из которых оба устраивают продавца.

При этом продавец строит свою речь так, будто покупатель уже решил купить товар.

Например:

*"Вы будете оплачивать кредитной карточкой или наличными?"*

### **4. Гипнотическое внушение сделать покупку**

Продавец делает высказывание, состоящее из двух частей. Первая часть адресована рациональной части сознания и выглядит как предложение или запрос. Вторая часть адресуется бессознательной сфере и внушает покупателю получение некоторой выгоды, связанной с первой частью.

Например:

*"Купите это [предложение], и Вы действительно получите массу удовольствия".*

Первая часть говорится очень уверенно. Дополнительную силу высказыванию придает сочетание жестов, мимики и интонации, которые воздействуют на подсознание. Там, где происходит обращение к бессознательному, тон следует понизить, а темп речи замедлить.

## **Торговые презентации, которые запоминаются**

Применительно к торговой презентации техники НЛП направлены на то, чтобы сделать презентацию более убеждающей и запоминающейся.

Наблюдая за движениями глаз человека, можно определить, какой вид внутренней деятельности в данный момент преобладает в его сознании: строит ли он зрительные или слуховые образы или в данный момент просто сосредоточен на своих ощущениях. Изучив, какие движения глаз чаще всего повторяются у вашего клиента, можно определить его принадлежность к одному из трех типов: Визуализатор, Аудио-визуализатор, Кинестетик.

### **Движения глаз и типы мышления**

**ВИЗУАЛИЗАТОРЫ.** Это люди с ярко выраженной способностью манипулировать зрительными образами. Как правило, зрительная память у них выражена лучше, чем слуховая. Для запоминания информации любой модальности люди этого

**Когда люди вспоминают какие-то образы из прошлого, их глаза склонны двигаться вверх**

типа создают зрительные образы, которые затем легко воспроизводят. Если ваш собеседник — "визуализатор", то для него в определенные моменты разговора будет характерно "закатывание" глаз в верхнюю правую или левую позиции. Для таких людей также характерны кратковременные периоды "расфокусированного" зрения. При этом глаза направлены вперед на точку на расстоянии 2—3 м. В речи таких людей можно услышать выражения, подтверждающие наличие у них визуального типа мышления: "Мне видит-

*Новые технологии оказания влияния в продажах*

ся...", "Темное место", "Туманное представление". У людей этого типа, как правило, быстрый темп речи. Их скорее будет раздражать "дурацкий" цвет помещения, чем царящий в нем беспорядок. Они почти всегда хорошо ориентируются на местности. Без создания зрительных образов визуализаторы не могут думать.

Направленность  
взора у людей с  
разным типом мыш-  
ления:

верхнее положение  
глаз или расфокуси-  
ровка прямо направ-  
ленного взгляда  
свидетельствуют о  
работе человека со  
зрительными обра-  
зами; горизонталь-  
ное правое или левое  
положение глаз  
указывает о работе  
со слуховым обра-  
зом; положение глаз  
в нижнем правом уг-  
лу свидетельствует о  
"работе с чувстви-  
тельным образом.

**ТИПЫ  
МЫШЛЕНИЯ:  
Визуальный**



**Слуховой**



**Кинестетический**



**ЛЮДИ СО СЛУХОВЫМ ТИПОМ МЫШЛЕНИЯ.** В цивилизованных культурах значительная часть информации в ходе обучения подается в вербальной форме, что сильно способствует формированию у людей "слухового" типа мышления. Люди с таким типом мышления, как правило, имеют хороший слух, артистично владеют своим голосом, преуспевают в освоении иностранной речи. Чтобы что-то запомнить, они сначала это проговаривают. В ходе размышления у них активно используется внутренняя речь, а в разговоре присутствуют выражения типа: "Я, кажется, помню, это звучало так, что...", "Мне что-то говорит...". Для людей этого типа характерно то, что в процессе разговора их глаза часто занимают характерную горизонтальную правую или левую позицию.

**КИНЕСТЕТИКИ.** Мышление этих людей часто опирается на ощущения. При этом их глаза занимают нижнее левое положение. В их разговоре присутствуют выражения типа: "Я чувствую, что...", "У ме-

ня такое ощущение..." и т.д. Чтобы вспомнить, как правильно пишется то или иное слово, им проще его написать, зная, что их рука не ошибется.

Если в ходе торговых переговоров вам удастся определить тип собеседника, то вы сможете наполнить свою речь понятными и близкими вашему собеседнику образами, чтобы ваши доводы и вся презентация оказали наибольшее воздействие.

## **Находки опытных продавцов для проведения презентаций**

Опытные продавцы в своих презентациях совершенно бессознательно пользуются элементами гипнотического внушения. Вот некоторые из таких удачных находок.

- **Создание живого образа в сознании покупателя**

Создание в *сознании* покупателя живого образа товара в визуальной, слуховой или кинестетической модальности обеспечивает устойчивое запоминание этого товара.

Говорит торговый консультант салона по продаже яхт:

*"Представьте, что вы с вашими друзьями плывете на этой яхте под белоснежными парусами. Вы ощущаете упругость ветра и запах моря слышите крики чаек в небе..."*

- **Внушение, направленное на запоминание товара как лучшего на рынке**

Менеджер по продажам в риэлторской компании говорит после подписания договора:

*"Я думаю, Вы никогда не забудете, что такая же точно квартира в другой фирме стоила бы Вам на 50 тысяч больше".*

- **Внушение, направленное на снятие сомнений относительно правильности покупки:**

*"Вы никогда не пожалеете, что купили эту модель, и вспомните мои слова!"*

- **Внушение на то, чтобы клиент забыл о товаре-конкуренте**

*Новые технологии оказания влияния в продажах*

---

Торговый консультант по продаже копировальной техники:

*"В других фирмах вас просто грузят ненужными подробностями, так что просто невозможно запомнить что-либо о самом их продукте. Но простые и ясные достоинства нашего предложения вам легко запомнятся."*

**Плохие продавцы говорят длинными фразами; хорошие — короткими; суперпродавцы — очень длинными фразами с несколькими союзами "и"**

• **Убеждение с помощью второстепенного фактора**

Для этого продавец называет очевидные вещи, с которыми невозможно не согласиться, и "приклеивает" к ним такие аргументы, которые нельзя ни доказать, ни опровергнуть

• **Помещение покупателя в зону позитивного эмоционального состояния**

Создать позитивное состояние путем зацепки за приятные события в прошлом.

Продавец в магазине спорттоваров:

*"Помните те удивительные ощущения, когда первый раз сядишь на велосипед?"*

• **Построение длинных фраз**

Не очень опытные продавцы говорят короткими отрывистыми фразами. Опытные продавцы говорят длинными фразами, соединенными союзом "и", например:

*"Вы смотрите на эту машину и, наверное, представляете, как Вы в нее садитесь, ощущаете мягкость кресел и, включив зажигание, слышите уверенную мощь мотора. И теперь только представьте, сколько Вы получите удовольствия, когда она будет **ваша**, и всем этим совершенством можно будет наслаждаться хоть каждый день".*

Длинные фразы как бы убаюкивают покупателя, снижают сопротивляемость к словам продавца.

### • Метод повторяющегося "да"

Получите от покупателя несколько раз ответы "да", ни к чему его не обязывающие. И тут же задайте принципиально важный вопрос.

**Чем больше клиент соглашается, тем больше ему хочется соглашаться и дальше.**

Срабатывает феномен: чем больше человек соглашается, тем больше он склонен соглашаться и дальше. Сначала добейтесь нескольких согласий подряд на разные мелочи, а затем пустите вдогонку действительно принципиальный вопрос.

## Как сделать презентацию убедительной

Опытные продавцы при продажах любят рассказывать байки, убеждающие покупателя в пользу приобретения продукта. Вот некоторые темы подобных историй:

- История о собственном опыте продавца об использовании данного продукта
- История о том, как другие люди имели такие же опасения относительно продукта и как затем они поняли, что это были пустые страхи.
- История о том, как другие покупатели посредством вашего продукта заработали или сэкономили деньги
- История о пользе продукта, о том, как он позволил другим людям увеличить свою эффективность и эффективность компании или повлиял на здоровье или даже спас жизнь

Рассказывая эти истории, продавец часто и сам верит в них, особенно когда эти истории исходят из его собственного опыта или от его близких знакомых. В таких случаях они звучат особенно убедительно.

Для большей убедительности торговой презентации некоторые продавцы представляют покупателю факты, с которыми невозможно не согласиться, а затем присоединяют к ним утверждения, которые трудно доказать или опровергнуть. Кроме того, для повышения убедительности полезно использовать слова с сильной эмоциональной составляющей. Это могут быть, например, прилагательные — такие,

*Новые технологии оказания влияния в продажах*

---

как "новый", "уникальный", "эксклюзивный" и другие слова, которые мы часто слышим в рекламных роликах.

## **Парадоксальные техники работы с возражениями**

Иногда слишком сильная заинтересованность продавца может оказаться серьезным препятствием для заключения сделки. Вот основные ошибки сильно заинтересованного в продаже продавца: закликивание и повторы, предоставление покупателю больше информации, чем требуется. В качестве ответной реакции все вызывает рост сопротивления покупателя. Успешным выходом из подобной ситуации может стать техника **парадоксальной интенции**, заимствованная из психотерапии. Парадоксальность здесь в том, что вместо того чтобы гнать симптом, мы как бы заставляем себя его желать. Парадоксальные техники работы с возражениями имеют что-то схожее с методами парадоксальной интенции, разработанными в психотерапии.

Истоки техники парадоксальной интенции можно найти в работах известного австрийского психотерапевта Виктора Франка. Сильный страх какого-либо симптома может сам являться причиной его возникновения. Например, стараясь подавить дрожание руки в какой-либо ситуации, мы тем самым можем лишь его усилить.

Задача техники парадоксальной интенции состоит в том, чтобы разорвать этот порочный круг путем снятия страха. Например, вы не можете заснуть и это вас пугает, поскольку следующий день очень важен и значим для вас. По образному выражению другого психотерапевта Хорни, «сон – как голубок: как только ты пытаешься его схватить, он улетает». Если следовать технике парадоксальной интенции, вместо того чтобы постараться заснуть, вы говорите себе: «Вот сегодня я поставлю рекорд: сегодня я принципиально не сомкну глаз и не буду спать, как бы мне этого не хотелось».

### **1. Заинтересованный слушатель или шаг в сторону**

Продавцу следует как бы переключиться со своей заинтересованности в продаже на решение проблемы клиента. Для этого ему нужно занять позицию заинтересованного наблюдателя, то есть не делать того, что обычно делают продавцы, консультанты и торговые агенты. Не выставляйте себя экспертом, вообще забудьте вы на время о продаже. Вы как бы отказываетесь на время от задачи продать, с тем чтобы в конце концов добиться именно продажи.

Задавайте открытые, недирективные вопросы, избегайте высокомерного поведения эксперта, проявите интерес к позиции собеседника и всячески выказывайте стремление его понять. При этом возникшие в разговоре паузы используйте не для того, чтобы вставить свой аргумент, а чтобы пригласить собеседника продолжить его доводы. Вот иллюстрация этого приема применительно к работе продавца отдела бытовой техники:

*"Вам не обязательно прямо сейчас принимать решение о покупке этой стиральной машины. Возможно, Вы все же сможете найти машину попроще, которая не будет так хорошо смотреться."*

### **2. Вскрытие позиции или шаг навстречу**

Суть этой техники состоит в переводе разговора в другой план. Как только заметите, что чем больше вы убеждаете клиента в целесообразности покупки, тем больше он сопротивляется, тут же резко переведите разговор в иной план. Например, вы можете сказать:

*"У меня ощущение, что Вы не слишком верите мне и моим доводам..."*

Так вы даете понять, что понимаете состояние покупателя. Как правило, возникшее между вами внутреннее напряжение при этом спадает.

Дайте знать клиенту, что его возражение услышано. Повторите это возражение и получите согласие, что это так. Затем союз "но" замените на "и". Постарайтесь вызвать доверие. И уже тогда превратите возражение в достоинство.



## **Установки по умолчанию: устойчивые стереотипы**

У людей, как и у техники, есть свои "заводские настройки". В НЛП такие вещи называют "мета-программами". По сути, это не осознаваемые человеком установки в своем поведении, от которых, тем не менее, сильно зависит и избирательность его восприятия, и поведенческие стереотипы, и особенности общения с другими людьми.

Вообще, мета-программ столько же, сколько существует людей. Однако среди них есть типы программ, встречающиеся наиболее часто.

Вот примеры проявления типичных программ в поведении людей:

Экстраверт — Интроверт  
Оптимист — Пессимист  
Конкретный — Абстрактный  
Соглашатель — Несоглашатель

Часть подобных программ определяет особенности жизненной позиции человека, часть — особенности переработки им информации. В процессе переработки информации мы ее обобщаем, фильтруем и искажаем.

**Психика человека способ  
на переключать свои со-  
стояния, подобно тому  
как мы переключаем  
программы телевизора**

Задача продавца — распознать мета-программы покупателя и приспособить свое поведение к ним.

## **Находки опытных продавцов при работе с возражениями**

### **• Псевдосогласие**

*Покупатель: "Страховка — это неудачное вложение денег".*

*Страховой агент: "Действительно, многие говорят, что это плохое вложение денег, и давайте вместе подумаем, какая от нее может быть выгода, и почему тысячи наших клиентов все же находят это более выгодным и вкладывают в это немало денег".*

- **Повторение слов клиента с последующей паузой**

*Покупатель: "Я думаю, что в другом месте смогу купить это подешевле".*

*Продавец: "Вы думаете, что можете купить в другом месте дешевле".*

Примечание: при повторении *не надо* вызывающих интонаций!

- **Перевод стрелки**

*Покупатель: "Мне это не интересно".*

*Продавец: "Вообще, Вам вовсе незачем как-то интересоваться нашим продуктом, если только я не покажу, насколько он помогает заработать деньги. Вам не интересно делать деньги. Но разрешите я покажу Вам, как это можно было бы сделать?"*

В конце ответа переведите возражение в вопрос.

- **"Философский" подход**

*Покупатель: "Я покупаю только отечественное".*

*Продавец: "А что вы думаете о индийском чае, финском сыре или немецких автомобилях? Ведь это очень хорошие товары! Почему же мы должны сразу отказываться от этих замечательных вещей только потому, что они сделаны за границей. Будет ли это разумным и выгодным для нас?"*

Местоимение "мы", использованное здесь, делает покупателя сторонником ваших рассуждений.

- **Изменение смысла**

*Покупатель: "Я боюсь, что мое материальное положение скоро ухудшится..."*

*Продавец: "Именно поэтому мы рекомендуем Вам купить самое необходимое прямо сейчас: тогда Вы встретите трудные времена подготовленным". Меняя контекст, мы меняем смысл возражения.*

Меняя контекст, мы меняем смысл возражения.

### **Наиболее употребительные «магнетические фразы» постгипнотических приказаний в ходе переговоров:**

- ★ Вы, как мудрый человек, конечно же, понимаете, что ...
- ★ В глубине души вы, разумеется, соглашаетесь, что ...
- ★ Обещайте мне, что ...
- ★ Вполне нормально, что вы сейчас еще немного сомневаетесь, но скоро вы поймете, что это вам пригодится.
- ★ Постарайтесь осознать, какая благоприятная возможность вам предоставляется.
- ★ Что может вас убедить?
- ★ Что должно произойти, чтобы вам было легче принять решение?
- ★ Сделайте же для себя что-нибудь хорошее, решайтесь на ...
- ★ Скоро вы наверняка поймаете себя на мысли о том, что вы приняли единственно верное решение.
- ★ Такую решительность, как вы, проявляют лишь единицы.
- ★ Вы увидите/ощутите ..., что скоро, совсем скоро ...
- ★ Не удивляйтесь тому, что вскоре вы ...
- ★ Сегодня вечером вы можете позволить себе помечтать о том прекрасном будущем, которое вас ожидает.

Проанализируйте эти предложения и сформулируйте «магические фразы» применительно к себе и своей ситуации. При этом учитывайте следующие главные моменты. С их помощью вы должны внушить собеседнику следующие ощущения:

1. Я такой же, как вы.
2. Мы можем найти друг с другом общий язык.
3. Вы можете мне полностью доверять.

Чтобы вы могли по-настоящему оказывать влияние в ходе переговоров, вы должны обладать и благозвучным завораживающим голосом, который заставлял бы окружающих настраиваться на вас как на камертон.

## **Часть XVI**

# **ВОЗВРАТ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ**

### *Возврат дебиторской задолженности*

---

Эта тема заслуживает отдельного рассмотрения, так как для некоторых видов бизнеса она крайне актуальна. Во многих оптовых компаниях, продающих быстро раскупаемые продукты, распространено предоставлять клиентам товарный кредит, отсрочку платежа. Отсрочка может составлять от недели до месяца. Разумеется, бывают и крайние случаи, к примеру, торговля на реализацию, когда клиент платит только за те товары, которые уже проданы им. Чаще всего такими клиентами являются магазины города и другие точки торговли типа ларьков, палаток, павильонов и прочее. Те торговые представители, которые работают по такому принципу, понимают, о чем я говорю. Но товарный кредит предоставляется не только в случаях продажи быстро оборачиваемых товаров, отсрочки платежа могут быть и в других сферах бизнеса. В любом случае, где есть долг, есть люди, которые этот должок хотят зажать. Не так, чтобы вовсе не платить, но платить позднее условленного срока или по таким крохотным частям, что откровенно говоря, становится и грустно и смешно. Если есть дебиторская задолженность, значит есть и незапланированная ее часть. Проще говоря, вы договорились, что магазин заплатит вам за партию женского белья в течение трех недель, а они уже месяца два не платят. Доводы должников могут быть разумными, могут быть очень эмоциональными, могут быть никакими, в том смысле, что ваши должники не утруждают себя объяснениями: они так заняты, что не находят времени переговорить с вами по телефону. (А случилось ли вам зажать должок? Взять деньги и не отдавать их так долго, что уже неудобно их возвращать. И есть два выхода. Первый — признать, что вы отъявленный подлец. Второй — признать, что человек, которому вы должны, не стоит того, чтоб ему отдавать. Вы знаете третий? Если да, подскажите мне, какой, буду вашим должником.)

А в чем, собственно, основная проблема при стимулировании возврата долгов? Явно не в том, что у ваших должников нет денег. Такое случается крайне редко. У них нет денег именно на вас. А вот это уже большая проблема. Другая сложность заключается в том, что вы уже не раз напоминали о том, что они должны, а они, в свою очередь, не раз уверяли в своих чистых и искренних намерениях заплатить. Причем могли называть сроки (хотя со сроками уже сложнее), но! Они все равно не платили, ни копейки. Вот так!

Давайте по порядку.

*Возврат дебиторской задолженности*

В ситуациях стимулирования возврата долгов есть несколько особо болезненных точек. Я предлагаю упомянуть их.

Болевой момент — «Размытые ответы клиента». Вы задаете вопрос: «Вы заплатили?» — и клиент отвечает быстро, даже чересчур быстро — «оплатили». Возможно, он говорит правду, с другой стороны, сам клиент хочет верить, что это правда, но на самом деле его компания только собирается оплатить в «ближайшие дни», ему хочется поскорее избавиться от такого неприятного разговора, и он заявляет «заплатили». Ваш опыт может сказывать вам, что клиент несколько не прав. Что делать? Исследуйте ситуацию в мельчайших деталях. Это общий алгоритм раскрытия неправды — исследовать детали. Задавайте вопросы о деталях, ответы человека покажут вам правду.

*П.: Вы оплатили?*

*К.: Да.*

*П.: Скажите, пожалуйста, а когда? [Первая деталь — число.]*

*К.: По-моему, вчера. [«По-моему» — не совсем точное слово, следовательно стоит исследовать дальше.]*

*П.: А скажите, пожалуйста, номер платежки. [Теперь послушайте, что вам ответят.]*

*К.: Сейчас узнаю, [пауза] знаете, бухгалтера нет, так что я не могу сказать номер. [Похоже, клиент не испытывает желания признать, что на самом деле оплаты не было.]*

*П.: Скажите, пожалуйста, а когда будет бухгалтер?*

*К.: К сожалению, не знаю.*

*П.: Может, тогда мне следует самому позвонить ему и спросить номер платежки, чтобы не отвлекать вас?*

*К.: Нет, нет, я перезвоню вам, как только он придет. [Так говорит клиент, если на самом деле он не оплатил.]*

*Или другой вариант: Да, позвоните. [Так говорит клиент, если он оплатил, или в случае, когда клиент решил, что ему больше не о чем с вами разговаривать, так как вы вывели его на чистую воду и он вряд ли будет с вами работать еще. Потому что вы передавили.]*

Чем детальнее вы задаете вопросы, тем скорее вы узнаете истину. Люди могут не говорить правду, но они (во всяком случае, я надеюсь, большая часть из них) не любят говорить неправду. Открыто врать мало кто любит, особенно в бизнес-отношениях. Таким образом, вы используете старую китайскую стратегию «Приблизься к оленю». Если лучник не достаточно меткий, чтобы попасть в оленя, что ему нужно сделать? Конечно, приблизиться к оленю. Вам необходимо ис-

### *Возврат дебиторской задолженности*

---

следовать детали, задавать вопросы, корректно задавать, о мелочах. Человек вряд ли будет врать открыто. Скорее всего, ему придется признать, что он «перепутал».

Второй болевой момент — возможность «передавить», то есть оказать настолько сильное давление на клиента — должника, что тому ничего не останется, как выбирать между признанием себя человеком, не способным платить по долгам (какой удар по самооценке, вдумайтесь в это), либо признать вас человеком, не стоящим того, чтобы вам платить по долгам и вообще вести с вами какие-либо переговоры. Как вы думаете, какой из двух вариантов выберет среднестатистический клиент? Ответ прост — второй вариант. Не спорю, бывают люди скользкие, как ужи, которым стыдно, но, не смотря на это чувство, они продолжают вести себя по-прежнему. Вспомним, для примера, бессмертного завхоза дома престарелых из «Двенадцати стульев». «Он воровал, и ему было стыдно, и чем больше он воровал, тем больше ему было стыдно». Но бутерброд всегда падает маслом вниз, а продавцу попадается не исключение, но правило.

Стимулировать возврат долга — значит всегда отслеживать эмоциональное состояние клиента, значит, не допустить агрессивной реакции клиента.

Третий болевой пункт — ощущение дискомфорта при повторных звонках. Вы звоните клиенту и спрашиваете: «Когда будет оплата?» Он говорит: «Скоро». «Скоро» проходит, наступает «нескоро», которое постепенно превращается в «долго» и завершается хроническим «очень долго». Вы звоните еще раз, а ваш клиент опять говорит «скоро», или говорит о том, что сейчас нет возможности, но она скоро появится. Он может заявить, что оплатит по мере возможности. Согласитесь — убийственный по формулировке ответ — по мере возможности. Вы неоднократно заезжаете к нему лично с одинаковым результатом — нулевым. Ваш бизнес и ваш начальник требует возврата денег, возможно, вы повязаны на проценты в связи с незапланированной дебиторской задолженностью. Вам нужны эти деньги — кровь из носа. Но. Ситуация становится хронической. И вы, и ваш клиент, скорее всего, ощущаете все больший дискомфорт, психологическое неудобство при очередном разговоре на эту тему.

Таким образом, стоит задача обеспечить себя такими средствами, которые позволили бы снимать психологический дискомфорт при очередном упоминании вопроса об оплате.

Для решения такой проблемы у нас есть средства, да еще какие («Их есть у меня»). Нужны поводы, поводы для очередных разговоров. Итак, погружаемся в систему ссылок, которые позволяют вам всегда в каждом очередном контакте с клиентом иметь достаточно веские основания задавать вопрос о возврате долга так, чтобы клиент внутренне признавал ваши желания и не имел агрессивных импульсов по отношению к вам. Я достаточно ясно изъясняюсь? Вполне.

## **Ссылка на даты**

Если вы работаете в продажах, то знаете, какое магическое влияние на людей имеют бесконечные праздники, которые буквально заполнили рабочий год.

На ваше предложение рассмотреть информацию о компании или продолжить переговоры вы можете услышать следующие фразы.

«Сейчас наступает Новый год (при условии, что вы звоните числа 17 декабря), так что давайте отложим наш разговор до окончания праздников» (то есть числа до 15 января! Безумие российской лени или возможность для клиента отложить принятие решения? Я полагаю, и то и другое).

«Свяжемся после майских праздников!»

«Сейчас конец месяца, не время!»

«Завершение квартала, давайте в середине следующего, когда будет поспокойнее».

Вот что я вам скажу, пользуйтесь тем же оружием, что применяет клиент, чтобы отсрочить переговоры с вами. Пользуйтесь им при стимулировании возврата незапланированных долгов. Если клиенты применяют такие приемы, чтобы отвадить продавца, значит, они будут обязаны признавать такие методы при применении их с вашей стороны.

Вы звоните должнику в очередной раз.

– *Подходит конец года, сможете оплатить?*

– *Конец квартала, давайте завершим наши платежи!*

– *Наступает первое апреля, может быть, к этой веселой дате поставим точку в оплате? [Не знаю, пошутил или всерьез сказал.]*

– *Прошел месяц, предлагаю вернуться к обсуждению оплаты.*



### *Возврат дебиторской задолженности*

---

Слава Богу, в нашем календаре различных дат и вех не счесть. В конечном итоге, годовщина взятия Бастилии тоже сойдет!

## **Ссылка на нормы**

В каждом бизнесе, в каждом деле, в каждой среде существуют определенные нормы. Мы уже говорили о том, что нормы во многом определяют наше поведение. Воспользуйтесь этим. Однажды я работал с компанией, которая продает мясную и колбасную продукцию. Интересный бизнес, ничего не скажешь! И очень аппетитный. В магазинах города есть правило: в первую очередь платить мясным и молочным оптовикам. То есть заведующая секцией или директор магазина вначале оплачивает данные продукты, а затем уже остальные.

В таком случае довольно уместно будет заявить клиенту-должнику.

- Вы же знаете, что в первую очередь оплачивают мясные и молочные изделия. Как насчет оплаты нашего товара?*
- Бизнес не может существовать без возврата денег, мы поставили вам товар месяц назад, когда сможете оплатить?*
- Вы видели где-нибудь компанию, которая не желает своевременной оплаты по договоренности?*

## **Ссылка на третий фактор**

Очень удобный, практически универсальный прием оказания влияния вообще и стимулирования оплаты в частности. Предлагая человеку подумать о непреодолимом третьем факторе, который заставляет вас требовать, то, что вы хотите, вы не оставляете этому человеку выбора.

- Понимаете, Мария Анатольевна, индекс NASDAQ стремительно падает. Нам приходится на это реагировать. Можете оплатить в течение ближайших семи дней?*
- Я знаю, что растет курс доллара, сможете оплатить до 10-го числа?*

Третьи факторы сильно влияют на людей. Разумеется, и такой манипуляции можно противостоять. В реальной жизни распространен-

на формулировка ответа на слова партнера о третьих факторах: «Это не мои проблемы». Но вряд ли так скажет клиент. Так как фраза «меня не касается» ведет к сильному нагнетанию отношений, а в этом клиент не заинтересован.

## **Ссылка на собственные платежи**

Клиенту необходимо платить. Но ведь и вам также необходимо рассчитываться со своими поставщиками, и не только с ними. Вам также нужно оплачивать рекламу, платить зарплату сотрудникам, производить ремонт в офисе, покупать расходные материалы. Если я являюсь торговым представителем оптовой компании, которая реализует в магазины города кондитерские изделия, то моей компании необходимо платить производителю таких изделий, а иначе нам нечего будет продавать в магазины.

И с чистой совестью я заявляю своему клиенту-должнику:

- *От нас наши поставщики-производители требуют оплатить товар, который мы поместили в магазины, в том числе и в ваш отдел. Вы понимаете меня?*
- *Ирина Сергеевна, мы хотим соблюдать стандарты сервиса, такие, как: бесплатная доставка. Вы сами знаете, как это удобно для вас, но мы не можем не следить за своими машинами, для этого нужны деньги, которые мы получаем от своих клиентов. Это наш бизнес. Оплатите, пожалуйста, до конца месяца.*
- *Все стоит определенных денег. Чтобы провести у вас дегустацию товара для ваших клиентов, необходимо вложить в это деньги. Мы вкладываем деньги, которые мы получаем от нашего бизнеса. Можете оплатить?*
- *Наши поставщики не смогут предоставлять нам таких льготных условий, которые позволяют нам продавать вам товары со скидкой, если мы не будем оплачивать их вовремя. Сможете оплатить сейчас?*

Этот метод аналогичен ссылке на третьи факторы, только наши поставщики существуют всегда, а третьи факторы возникают иногда и имеют значение эпизодически. Чтобы иметь большее количество методов на вооружении, я разделяю эти методы. (Надеюсь, вы это оцените!)

## **Ссылка на внутренние процессы в своей компании**

В каждой компании может происходить реструктуризация, перераспределение средств, функциональные изменения отделов, перевод людей на другие условия работы и в другие отделы, слияния, размежевания и прочее. Если такие факты не являются коммерческой тайной и их огласка не вредит имиджу вашей компании, почему бы не воспользоваться случаем, чтобы сослаться на данные обстоятельства при стимулировании возврата долга?

Клиент сам оказывается в ситуациях изменения и знает, как иногда важно на период преобразований мобилизовать все ресурсы, в том числе и финансовые! С другой стороны, ваш клиент не способен сказать вам: «Отложите ваш реинжиниринг на потом», или «Не объединяйте ваши отделы», так как он понимает, что, скажи он такие слова, он поставит себя в крайне неудобное положение, потому что это не его дело, не его компетенция. Все, что может сделать ваш клиент, так это спросить, а почему у вас происходит то или это?

На такой вопрос есть хороший ответ: «Разумеется, чтобы работать более эффективно, более оперативно для своих клиентов, по более высоким стандартам качества». Ну что тут скажешь — надо платить, и все.

*– У нас в компании преобразования, руководство стремится усовершенствовать систему доставки, а потом транспортный отдел становится подчиняемым отделу продаж, который, в свою очередь, будет находиться под руководством директора по маркетингу. Преобразования требуют мобилизации внутри компании. Также директор хочет закрыть все старые долги. Можете заплатить в течение 14 дней? Это было бы здорово!*

*– У нас меняется система финансовой отчетности. Можете оплатить в ближайшее время?*

## **Ссылка на бухгалтерию**

Метод заслуживает особого внимания и выделения в отдельную категорию. Бухгалтер у нас в России — что-то неприкосновенное, вторая фигура после генерального директора (если не считать секре-

тарши или водителя того же директора). А часто в глазах самого бухгалтера — первая фигура. Разумеется, я встречал в своей практике крайне продвинутых бухгалтеров, клиент-ориентированных, настроенных на работу в команде. Но, да простят меня бухгалтеры, мне кажется, это исключение.

Бухгалтерия — монстр, бухгалтерия — гора, бухгалтерия — непреодолимый факт и непреодолимое препятствие, если препятствие. Так что, если вы говорите своему клиенту должнику, что ваша бухгалтерия требует оплаты, то ваш клиент очень хорошо вас понимает, если не на уровне сознания, то подсознательно.

Фигура бухгалтера подобна фигуре отца и матери (вместе взятых), она так же сакральна, так же значима, так же амбивалентна и так же, в некоторых случаях, страшна и inferнальна. Ослушаться бухгалтера — значит, судьбе не повиноваться. Это в крови.

Итак, если вы будете ссылаться на требования вашей бухгалтерии, клиент не сможет сказать вам, что бухгалтерия ничего не значит, он знает, что такое квартальные и годовые балансы, хотя бы понаслышке.

*– Инна Михайловна, наш главный бухгалтер требует от меня к окончанию квартала провести все оплаты. Новый квартал начинается через 14 дней!*

## **Ссылка на договор**

Этот метод применяется не так уж часто. Целесообразность его использования возрастает со степенью неплатежеспособности клиента. Есть такие магазины, которые в принципе не хотят платить. Тогда можно применять и более жесткие меры. Одной из таких мер является разговор об условиях договора. Вы понимаете, что, ссылаясь на официальный договор и требуя соблюдения его условий, мы тем самым припираем клиента к стенке. Не про клиента (и не при клиенте) будет сказано, но знаете, что делает загнанная в угол крыса? Она кусается. Потому что у нее нет другого выхода.

А при стимулировании возврата денег необходимо пользоваться стратегией «Покажи врагу дорогу к жизни». Представьте себе отряд бандитов-разбойников, который окружила регулярная армия, окружила со всех сторон и пытается уничтожить. Потери с обеих сторон огромные. В китайской книге «Искусство воевать» так сказано по по-

### *Возврат дебиторской задолженности*

---

воду ведения войны: «Сначала разрушь планы противников, затем его союзы, затем разбей его войско на открытой местности, а уж только в крайнем случае осаждай его крепость».

Говорить клиенту о том, что он не выполняет договор, подобно осаде крепости. Не выполняешь договор, не держишь слово — неприятно ощущать себя в такой шкуре. Соответственно может возникнуть и агрессия у клиента. Хотя если вы можете говорить об условиях договора мягко и корректно, то метод крайне эффективен. Тут надо произносить слова как бы невзначай, будто вы так, между делом, вспомнили.

*П.: Сам не помню, что там у нас по договору, по-моему, две недели, а прошло уже восемь. Может, оплатите?*

*К.: Может, оплачу.*

*П.: А когда сможете, в течение этой недели?*

*К.: Нет, вряд ли.*

*П.: Чтобы планировать для себя, скажите, когда будет реально?*

*К.: Позвоните через две недельки, может, получится что-нибудь.*

*П.: Я вас понимаю, но две недели прошли уже давно, а вы предлагаете еще две недели, а то и больше, давайте назначим просто какой-то срок платежа, пусть это будет через те же самые две недели. Давайте назначим оплату на этот день!*

*К.: Ладно, Бог с вами, через три недели.*

*П.: Я так понимаю, это будет 25 число, то есть до 25 вы оплатите?*

*К.: Да.*

Но помните, мы живем не в стране договоров, а в стране договоренностей.

### **Ролевое принуждение**

Вы имеете все средства, чтобы надеть на клиента определенную роль: либо жертвы, либо спасителя.

## **Роль жертвы**

Вы имеете с клиентом хороший контакт, хотя он вам и не платит. А пора. Вы звоните своему клиенту и начинаете приблизительно так:

*– Иван Семенович! Я к вам. Мое начальство мне голову хочет свернуть, говорит, что каждый клиент должен платить вовремя, а иначе это уже не бизнес, а благотворительность. Но я им объяснил, насколько вы важный и нужный для нас человек, тем более я поручился за вас, что в течение 10 дней вы оплатите.*

Все, что делает в этот момент торговый представитель, это представляет клиента жертвой, на которую может наброситься руководство компании. Сам торговый представитель выставляет себя спасителем, готовым на все, чтобы избежать кровопролития. Прием иногда проходит.

Оборотной стороной, отрицательным моментом, может быть то, что клиенту не всегда, ой, не всегда, хочется исполнять такую роль. Существует классический треугольник ролей: Жертва—Спаситель—Гонитель. Человек, принявший одну роль при определенных условиях, может плавно или резко перейти в другую. Соскользнуть незаметно для себя самого. В этом не будет злого умысла. Просто не так часто хочется быть жертвой. А что делает жертва по отношению к спасителю? У нее один вариант ролевого движения в сторону Гонителя. Гонителя кого? Спасителя? (Гонители спасителя, что-то это мне напоминает. Ну, к примеру, начало нашей эры, Понтий Пилат, умывающий руки, и так далее.)

Будьте осторожны, не заставляйте жертву чувствовать себя некомфортно. И, к слову сказать, в каждом человеке есть определенная предрасположенность либо к роли жертвы, либо спасителя, либо гонителя. Вам необходимо учесть данный факт. И в какой момент происходит такой разговор.

*К.: Я сам знаю, какой я важный человек, если нужно, сам объясню вашему руководству, так что имейте в виду, что я не нуждаюсь в вашей опеке, да и ваших услугах тоже, а оплачу, когда посчитаю нужным. Потому что ваш товар не особо популярен, как вы мне говорили. До свидания.*

## **Клиент-спаситель**

Ситуация противоположная. Вы надеваете на себя жертвенную личину, и тихим срывающимся голосом говорите своему клиенту — Спасителю.

*– Иван Семенович. Мне сказали, что если я не завершу отношения по долгам с магазинами, мне не выплатят 50% зарплаты. (Отец родной, помоги, не корысти ради, а токмо волею жены, меня по-славшей, прошу, отдай гарнитур!)*

Да, в определенной степени каждому из нас приятно делать людям добро, в особенности спасать их от неприятностей. Наполняешься каким-то ощущением собственной значимости, значительности и превосходства. Но надолго ли это? Хороший вопрос, отличный, вы задали его вовремя. Клиент действительно может оплатить вам долги. Но! Классический треугольник всегда в действии. Другой вариант развития событий — внутренние полуосознанные или сознательные размышления клиента на тему:

*– А с какой стати мне надо платить такому человеку, которого все не принимают всерьез, которого можно вот так унижить. Наверное, он только того и достоин. Так что и я не буду ему платить. Если даже его руководство ему не платит. Да и руководство у него еще то. Потом когда-нибудь оплачу.*

Отметим еще один важный факт. Ваши действия должны быть чистыми. Есть чистые и нечистые ходы влияния. Если вы скажете клиенту что-то наподобие: «Елена Васильевна. Подходит конец года, давайте рассчитаемся, да еще и руководство может меня наказать, лишив 50 % премии», — вы сделаете нечистый ход. Вы совмещаете два основания — ссылка на даты и личное сообщение по поводу того, что вы стали жертвой. Тем самым вы, вероятно, запутаете клиента своим сообщением. Если бы вы были менеджером и у вас в отделе провинился бы подчиненный, которого вы не можете наказать, потому что он человек от генерального директора, что нужно сделать?

*Решите такую задачу.* Наказать виновного невозможно, наказать полувиноватого — нечистый ход. Наказать невинного — чистый ход, который может быть подобен по силе воздействия даже большим, чем наказание виновного. А как это делать? Да книга не об этом, а так бы поговорили.

Делайте чистые ходы влияния на клиентов, особенно при Стимулировании возврата долгов!

## **Ссылка на другого человека в фирме-плательщике**

Допустим, у вас есть возможность сказать заведующей секцией следующие слова:

*– Зинаида Ивановна! Мне Николай Петрович сказал, что оплата возможна в течение нескольких дней. Он сказал, что после праздников у вас хорошие результаты по продажам, так что особых проблем нет.*

Это прекрасно. Зинаиде Ивановне придется не сладко. А что ей прикажете делать, ежели Николай Петрович сказал, тем более что Николай Петрович не самая последняя фигура в компании. Хотя, будем честными, такой вариант стимулирования возврата денег предоставляется нам крайне редко.

## **Метод «Эксклюзив»**

В данном случае вам необходимо, если такое возможно, ссылаться на эксклюзивные, исключительные отношения с вашим клиентом.

Исключительность может выражаться в скидках, которые вы предоставляете клиенту, в определенных акциях, которые вы способны проводить в его магазине. К примеру, акции, нацеленные на стимулирование сбыта, где «промоушен-гелз» и «промоушен-бойз» проводят всевозможные дегустации, презентации.

Исключительность может состоять из любых пунктов договора, официального или неформального.

*П.: Добрый день, Марина. Вы знаете, что мы предоставляем вам услугу, которую получают только несколько магазинов из двухсот, с которыми работает наша компания. Мы заботимся о своих клиентах. Можете позаботиться о нас?*

*К.: О чем вы?*

*П.: Об оплате прошлой партии товара.*



### *Возврат дебиторской задолженности*

---

*К.: Я-то думаю, к чему вы ведете, ладно, я знаю, что нужно оплатить. В течение недели постараемся.*

*П.: Спасибо, Марина.*

## **Метод сходства**

Мы лучше относимся к тем, кто похож на нас. Известная психологическая истина. Общая беда сплачивает, общая радость объединяет. Если вы находите схожие черты в своем собеседнике, вам он кажется более понятным. (Женщины и мужчины реже дружат между собой, часто в их отношениях появляется сексуальная энергия. Мы слишком разные, чтобы дружить, по некоторым параметрам мы никогда не поймем друг друга. Я имею в виду мужчин и женщин. Это мое личное мнение.) Если вы встречаетесь со старым знакомым, который, оказывается, занимается работой, похожей на вашу, то вам есть что обсудить.

Если ваш клиент будет понимать сходство между его бизнесом и вашим, он лучше будет относиться к вашим проблемам. Когда у людей одинаковые сложности, они быстрее находят общий язык. Так давайте пользоваться этим правилом. При разговоре с клиентом, когда вашей основной целью является стимулирование возврата долга, вы можете показать клиенту, как вы похожи, как схож его бизнес и ваш. То, что вы и он оказались в одинаковых ситуациях, побудит клиента изменить к вам свое отношение. «Да, — подумает про себя клиент, — я понимаю, о чем говорит этот парень, я сам встречаюсь с такими ситуациями».

*К.: Сейчас у меня нет денег, я не смогу вам оплатить.*

*П.: Понимаете, мы занимаемся одним делом, я реализую продукты вам, вы — конечному потребителю. Вы оплачиваете нам, мы оплачиваем нашим поставщикам-производителям.*

## **Ссылка на реализованный продукт**

Все очень просто. Если товар, который вы поставили, уже реализован, или услуга, которую вы оказываете, оказана или оказывается, кажется логичным попросить заплатить деньги.

---

*Возврат дебиторской задолженности*

*П.: Василий! Ручки, которые мы поставили в ваш магазин, уже разошлись. Сможете оплатить нам?*

Другой пример.

*П.: Ольга! Система уже в действии, вы ею пользуетесь, она приносит вам пользу. Мне бы хотелось вновь поднять вопрос об оплате.*

В данном методе необходимость оплаты подается как само собой разумеющееся, если продукт уже принес пользу клиенту. И объяснять-то ничего особо не стоит.

Разумеется, клиент может повести себя не самым лучшим образом.

*К.: Я знаю, что ручки уже проданы, но вы у меня не единственный, кто просит заплатить. У меня еще пять поставщиков, и у каждого товар уже продан, а им я тоже должна. Так что давайте повременим. В следующий раз я оплачу быстрее, будете у меня первым.*

В таком случае надо переходить к какому-либо другому методу. Не всегда все получается с первого раза. А жаль. Не отступайте от клиента, но знайте меру. Возможность передавить, перенапрячь клиента должна всегда оцениваться краешком вашего сознания. Наверное, нет определенных, четких временных сроков, по которым мы могли бы судить о клиенте и на которые ориентироваться при оказании интервенции, имя которой — выбивание денег.

Напомню вам (на тот случай, если вы все время забываете, чем это мы тут занимаемся), что мы рассмотрели третий болевой момент — ощущение дискомфорта как с вашей стороны, так и со стороны клиента во время проведения повторных мер по стимулированию оплаты.

На этом моменте мы ставим точку в обсуждении стимулирования клиента к возврату долга.

### **ВОЗВРАТ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖНОСТИ**

- Ссылка на даты.
- Ссылка на нормы.
- Ссылка на третий фактор.
- Ссылка на собственные платежи.
- Ссылка на внутренние процессы в своей компании.
- Ссылка на бухгалтерию.
- Ссылка на договор.
- Ролевое принуждение.
- Ссылка на другого человека в фирме-плательщике.
- Метод «Эксклюзив».
- Метод сходства.
- Ссылка на реализованный продукт.

## **Часть XVII**

# **КАК УПРОЧИТЬ СВОИ ПОЗИЦИИ**

### *Как упрочить свои позиции*

---

Давно известно, что люди используют лишь 10% своего умственного потенциала, а остальные 90% не находят в нашей жизни применения. Недавними исследованиями ряда видных психологов выяснено, что в действительности большинство из нас загружают работой всего каких-то 4% своего мозга, тогда как 96% его потенциала пребывают в перманентной спячке.

Представьте только, как «резво» двигался бы ваш автомобиль, если бы использовались только 4% мощности его мотора. Пожалуй, ему не хватило бы сил даже на то, чтобы вращать вал на холостом ходу.

А между тем именно таким образом обстоит дело у подавляющего большинства из нас с вами, то есть мы пытаемся двигаться по жизни на 4% своих умственных способностей. В результате добиться нам удастся немного, а если и удастся, то очень не скоро. Согласитесь, что поле для деятельности в этом смысле обширное. Ум и эффективное его использование поддаются развитию в гораздо большей степени, чем обычно полагают.

## **Избавиться от самоограничителей**

Большинство из нас сдерживают себя в своих возможностях посредством ограничителей, которые сами же себе и установили. Многие ли, к примеру, из тех, кто родился и вырос в рабочих семьях, помышляют об обретении ученой степени? А ведь они вполне могут быть достаточно одаренными людьми, чтобы достичь этого. Однако обычно они предопределяют, свою профессиональную деятельность и соответственно условия своей будущей жизни так, что мысль о возможности получения степени в области медицины, юриспруденции, философии или управления у них даже не возникает.

Обладать степенью — прекрасно, но само по себе это не гарантирует достаточно высоких заработков. Для многих людей торговля является более реальным способом получения больших денег, чем ученая степень.

Размышляя в юные годы о своей будущей жизни, человек исходит из своих представлений о действительности, какой она видится в его возрасте. Поскольку до сих пор большая часть его жизни была связана со школой, он мечтает стать учителем. Это проявление хоро-

шо известного синдрома, выраженного словами «у меня бы это получилось лучше». Пока мы достаточно молоды, все мы охвачены идеалистическим порывом усовершенствовать этот мир. Я не хочу сказать, что это плохо, просто на деле сделать это гораздо сложнее, чем представляется в молодости. Когда же человек начинает зарабатывать себе на жизнь, его устремления меняют ориентир с прежнего желания улучшить мир — на желание заработать побольше денег. Хотя ученая степень, о которой они мечтали в юности и которую наконец заслужили, и ввела их в мир трудовых отношений, однако не обеспечила автоматически тот уровень доходов, о котором мечталось.

В своей жизни я встречал несколько людей, которым академическая степень открыла лишь одну дверь — дверь к разочарованиям. После того как им не удалось заработать на своем образовании больших денег, их переполнила горечь обиды и они сами «обложили себя красными флажками ограничений», за которые не смеют ступить. Наличие ученой степени породило у них предубеждение, что доходные занятия — это нечто оскорбляющее их достоинство. В результате, им претит мысль о возможном ученичестве, которое необходимо для начала практически любой деятельности. Ведь даже нейрохирурги, признанные мастерам своей профессии, немало мыли, чистили, скребли в операционных, прежде чем они смогли приступить к операциям, которые сегодня приносят им немалые деньги.

С другой стороны, люди со степенями имели бесценный опыт следования проверенной веками стратегии и посредством тяжелого и длительного труда достигли стабильно высокого положения в жизни. К сожалению, немногие торговые агенты с таким же прилежанием и упорством придерживаются определенной стратегии, которая позволила бы и им занять в итоге сильную позицию. Большинство из них упрямо видят перед собой лишь перспективу выполнения установленных норм продажи. В результате — даже те, кто работает напряженно, оказываются неспособны к быстрому продвижению вперед.

## **Работайте на компанию, которая ценит ваши усилия**

Поскольку торговые агенты гораздо более свободны в своих действиях, чем другие работники предприятия, они дают больше поводов и оснований для раздражения со стороны руководства. Между тем

### *Как упрочить свои позиции*

---

для компании жизненно важно, чтобы ее продукция или товар продавались, и это делает коммерческих агентов, пожалуй, наиболее ценным ее активом. Ветхие строения могут быть восстановлены, поврежденное оборудование заменено, запасы пополнены, можно принять новых технических работников. Все это можно сделать в относительно короткие сроки, все это поддается планированию, вероятность неудачи невелика.

Поскольку в одночасье торговый персонал в полном составе не исчезает, руководство некоторых фирм с удивительным равнодушием относится к необходимости поддерживать боевой настрой, энтузиазм в подразделении, благодаря которым собственно и «вертятся колесики» всего механизма компании. Не исключено, что и вы работаете на компанию, где сложилось такое положение дел.

Руководство вашей компании должно уметь ценить свой торговый персонал, а не видеть в нем исключительно источник неприятностей. Если подобное заботливое отношение никак не проявляется в заявлениях вашего руководства, в проводимой им политике и в его делах, то, возможно, есть смысл подумать о том, чтобы усилить свою позицию и повысить возможности собственного роста путем выбора другой компании, где положительное отношение к вам проявлялось бы более явно и где торговым агентам недвусмысленно дают понять, что их труд действительно ценят.

Однако торговый персонал не может работать сам по себе. Его успешная деятельность зависит от устойчивого функционирования других отделов и подразделений компании, тех, кто разрабатывает новые изделия, производит и отгружает продукцию, бухгалтерии и множества подразделений, которые не имеет смысла перечислять. Компания, которая не способна обеспечить поддержку торговому бизнесу в этом отношении, не может удовлетворять торговых агентов, будь она хоть трижды ориентирована на расширение продаж.

Работа торгового агента наиболее эффективна только тогда, когда он может искренне превозносить достоинства и достижения фирмы, заражая энтузиазмом своих клиентов. Чтобы торговый агент мог делать это действительно искренне, он должен прекрасно знать и по-настоящему ценить свою компанию. Сами собой добрые чувства не рождаются. Чтобы успешно преодолевать возражения, которые являются неизбежным злом в их работе, торговые агенты нуждаются в дружеском участии, поощрении и эмоциональной поддержке со стороны организации, на которую они трудятся.

В ряде компаний понимают необходимость осуществления комплексных программ по поддержанию морального духа торгового персонала на высоком уровне. Во многих других эту необходимость также сознают, но не предпринимают по-настоящему эффективных мер. А есть компании, которые умышленно и на всех уровнях пренебрегают этими специфическими потребностями своих торговых агентов, в результате страдая от низкого уровня продаж, высоких затрат на реализацию товаров и текучести кадров. Многие из таких компаний при подобном недальновидном подходе прогорают, и это еще один из поводов к тому, чтобы вы внимательно присмотрелись к установившемуся отношению «верхов» к вам и вашим коллегам.

Не забывайте, что в своем успехе вы ответственны в первую очередь перед самим собой. Эта ответственность гораздо тяжелее, чем та, которую вы должны испытывать перед лицом ваших начальников, компании или кого-то еще.

Поддержание на высоте своего морального духа — дело непростое, даже если вы чувствуете поддержку своей компании, и вдвойне непростое, когда такой поддержки нет. Если вам приходится бороться со своей компанией так же упорно, как с конкуренцией на рынке, то вам надо задуматься, не стоит ли занять более сильную позицию в плане собственной карьеры путем перехода в такую компанию, которая больше ценит свой торговый персонал. Именно поэтому я предложил вам задать на собеседовании вопрос о той поддержке и обучении, которые данная компания предоставляет своему торговому персоналу.

## **Готовность стать профессионалом**

Наша реакция — это действие, которое мы производим, аналогично, внутренняя речь — это наши мысли. Большинство наших действий рефлексивны, то есть они опережают мысль или происходят одновременно с возникновением ее.

Рассмотрим любой из состязательных видов спорта. Победитель — это всегда мыслящий спортсмен. В большинстве видов спорта вопрос о победителе и побежденном определяется не только физическими данными атлета, но и скоростью и глубиной его мысли.

Человек побеждает соперника главным образом благодаря способности быстро оценивать ситуацию и адекватно реагировать на нее



*Как упрочить свои позиции*

---

бросок влево, чтобы перехватить игрока с мячом, подкат и рывок вперед — к воротам противника. Времени на размышление и принятие единственно правильного решения нет.

И в нашей повседневной жизни происходит нечто подобное. При разговоре с клиентом нельзя внезапно замолчать, размышляя, что бы сказать еще. У нас не будет времени на то, чтобы перебирать в уме характеристики товара, раздумывать о цене предложения или решать, каким способом завершить сделку. В торговле, как и в спорте, успех определяется быстротой реакции.

Каким же образом можем мы сделать свою реакцию более продуктивной для того, чтобы действовать быстрее и с большим успехом?

Для решения этого вопроса рассмотрим два момента:

а) частично ответы должны быть готовы у нас заранее, еще до беседы с клиентом. Это вы сделаете в процессе подготовки. Вы не можете произвести правильное действие или сказать нужное слово, если не знаете, чего хотите. Планируйте загодя, готовьтесь тщательно и знайте все о своем товаре;

б) второй, и не менее важной, частью решения нашей задачи является умение правильно использовать внутреннюю речь, посредством которой вы обращаетесь к самому себе, делая ее позитивным фактором самостимуляции в процессе активной обработки клиента, когда непосредственно предлагаете ему товар. Пусть ваши размышления, обращенные к самому себе, будут светлы и отчасти наивны, выражены ясным и образным языком, пусть чуть несерьезно, но в неизменно позитивном ключе.

Еще один очень важный момент: если чувствуете, что вы провалили дело, сказав или сделав что-то не то, не занимайтесь мысленным самобичеванием. Некоторым людям необходимо рассердиться, чтобы как-то изменить ситуацию в лучшую сторону и не позволить себе смириться с поражением. Если вам кажется, что такое состояние поможет и вам, то опробуйте его действенность в процессе подготовки. Если вы сомневаетесь в эффективности приведения себя в состояние внутреннего бешенства, то, вероятно, этот настрой не для вас. Не стоит сожалеть о бесполезных вещах. И ни в коем случае не поддавайтесь панике, вместо этого скажите себе следующее:

*«Ничего ужасного, Эйнштейн и тот ошибался».*

*«А я и не говорил, что непогрешим».*

*«Что из того, что я сделал,  
было сделано правильно?»*

Я всегда предлагаю своим слушателям вести «дневник успеха», в котором советую отмечать те моменты, которые помогают им достичь нужного настроения на каждом этапе процесса продажи. Если вы будете совершенно честны с собой и сможете точно вывести формулу своего успеха, то у вас будет прекрасный справочник, к которому вы сможете обращаться, когда события обернутся не так, как было запланировано. Просмотрите несколько ваших записей о недавнем случае, вызвавшем определенные затруднения, и начните внутреннюю психологическую подготовку с упором на то, что было сделано верно, не акцентируя внимание на неудачных действиях. Однако, во многих случаях, когда вы допустили неверное высказывание или совершили неловкий шаг, самое разумное — это продолжать разговор как ни в чем не бывало. Если вы будете говорить и говорить, то в девяти случаях из десяти клиент забудет или просто не заметит допущенной оплошности.

Я ни в коей мере не претендую на знание того, что происходит в голове среднестатистического торгового агента, когда он пытается совершить сделку. Но мой долгий опыт убеждает меня по крайней мере в двух вещах, а именно: 1) настоящие бойцы сами себя заводят в процессе продажи, 2) неудачники, встречаясь лицом к лицу с трудностями, сами себя губят.

А все дело сводится к наличию или отсутствию такого общеизвестного качества, как позитивное мышление. Помню, сколько было разговоров по поводу позитивного мышления в 90-х годах у нас в России, и многим эти разговоры набили оскомину. Но мне лично не известен ни один человек, который добился бы успеха, пренебрегая этим средством с самого начала своей карьеры. Дело в том, что заполнить свои мысли положительными образами так же несложно, как и отрицательными. Для вас не составит труда переключить свои мысли на созидательный разговор с самим собой вместо того, чтобы изводить себя самокопаниями. Способность мыслить в положительном ключе — это, по моему убеждению, самый короткий и верный путь к зарабатыванию больших денег, а успех не заставит себя ждать, поверьте мне. Но пользование этой «волшебной палочкой» предполагает предварительную подготовку и концентрацию мыслей в процессе

### *Как упрочить свои позиции*

---

беседы с клиентом. Скажите себе: «Быть плохоньким продавцом — на меня это не похоже»

У некоторых торговых агентов выработалась привычка ругать себя перед покупателем. Что я имею в виду? Если в беседе с покупателем вы слышите свой внутренний голос, нашептывающий: «Зачем я это сказал? Вот здесь я поступил неправильно. Можно было бы сказать получше», то, значит, и вы страдаете от этой привычки. Такие продавцы оценивают каждое слово, которое они произносят. Дело в том, что, будучи в постоянном напряжении, подобно человеку, идущему по тонкому льду, вы перегружаете себя, а к моменту, когда вам необходимы все ваши душевные и физические силы для завершения сделки, чувствуете, что выжаты как лимон. Необходимо уметь переключаться на позитивные мысли, но недостаточно просто захотеть этого. Насыщенная эмоциями беседа с потенциальным покупателем будет мешать вашей борьбе с устоявшейся привычкой. Благожелательный разговор с самим собой надо практиковать всегда и во всех жизненных ситуациях, чтобы у вас сложилась модель внутреннего общения со своим «я». Только в этом случае вы без труда будете пользоваться этой способностью в стрессовой ситуации общения с покупателем.

Многие люди привыкли говорить себе: «Надо было сделать так-то, а сказать надо было то-то». Это типичный пример негативного мышления. Вместо «надо было» говорите себе «в следующий раз». «В следующий раз я постараюсь быть более дружелюбным и участливым». Такая перестановка акцентов переключает вас на мысль о будущей эмоционально положительной ситуации, а не закликает на нынешней, которая сложилась не совсем удачно.

Если вам удастся решительно, с энтузиазмом отказаться от прежних негативных мыслей и приучить себя к легкой, доверительной и полной положительного заряда беседе с самим собой, то ваши показатели реализации будут неизменно расти.

## **Используйте закон повторяемости действий**

Закон повторяемости действий гласит, что вероятность повторения какого-либо действия находится в прямой зависимости от того, каковы последствия такого действия. Иными словами, если вы испробовали нечто новое и вам понравился результат, то вы захотите по-

вторить это снова. Если вы использовали новый метод реализации и он сработал, то, вполне вероятно, вы примените его в работе и со следующим клиентом. Если при повторном использовании метод не сработал и вам не удалось совершить сделку, то захочется ли вам вновь испытывать судьбу? Большинство людей не захочет так просто отказаться от некогда выручавшего их способа и, потренировавшись, попробуют использовать его снова.

Однако нелегко заранее предвидеть, чем осчастливит нас та или иная ситуация. В более простых случаях, связанных, к примеру, с приемом пищи или сном, мы прекрасно представляем, зачем мы это делаем, даже если не способны объяснить свои действия с научной точки зрения. При более сложных моделях поведения бывает гораздо труднее или вообще невозможно объяснить свой выбор способа действий. Некоторые торговые агенты затрачивают значительные усилия, пытаясь выяснить, какие же качества их товара оказываются решающими при совершении клиентом своей покупки. В анализе побудительных мотивов исходят, как правило, из основополагающих факторов, а именно из стремления клиента быть вознагражденным и его намерения с помощью покупки избежать наказания или избавиться от неприятной ситуации. Иными словами, покупателя интересуют преимущества приобретения данного продукта или услуги.

Наградой в таком случае будет для него либо положительный эффект от приобретения, либо избавление с его помощью от негативных обстоятельств. Но явное преимущество в глазах одного человека может отнюдь не являться таковым в глазах другого.

К примеру, молодая пара приходит в автомобильный салон Москвы и оказывается совершенно очарована новомодными штучками, которыми насыщена новая модель. Они считают, что покупка этой машины повысит их престиж в глазах друзей и знакомых. Чуть позже салон посещает чета пожилых людей и находит те же ультрасовременные качества модели излишними, лишь повышающими ее цену. На следующий день та же чета может вдруг решить, что в конце концов они за свою жизнь заработали право побаловать себя преимуществами дополнительного комфорта. А молодые люди, придя назавтра, оформляют покупку на спартанский рыдван, поскольку это все, что они могут себе сейчас позволить.

*Как упрочить свои позиции*

---

## **Награда может утратить свою ценность**

Со временем ценность того или иного преимущества изменяется. Еще не так давно наличие в автомобиле радиоприемника вызывало восторг. Сегодня это необходимый минимум в оборудовании салона. Радио уже не является решающим фактором приобретения, поскольку потребитель в наши дни предъявляет более высокие требования к комфорту. Преимущество перестает быть таковым и не вызывает былой реакции потребителя.

Кроме того, мы можем потерять веру в осуществление обещанного. Торговому агенту, работающему на небольшую фирму, может быть обещана доля участия в бизнесе «со временем» или «когда наступит благоприятный момент». В течение продолжительного времени подобная перспектива служит для агента мощным стимулом к эффективной работе. Когда же обещанная доля по-прежнему так и остается лишь неосуществившейся мечтой, то это бывшее преимущество утрачивает свое положительное воздействие и может привести к тому, что человек в негодовании покинет фирму, прихватив с собой все, что только возможно.

## **Синдром типа «я не могу позволить себе сменить работу»**

Время от времени компании меняют правила, по которым должны работать их торговые агенты. Такие изменения, как правило, преподносятся в качестве не подлежащих обсуждению указаний, какими они действительно являются, если вы работаете на крупную корпорацию, где от высшего уровня, на котором принимаются решения, вас отделяет несколько промежуточных уровней подчиненности.

В более мелких компаниях подобные изменения производятся после очень тщательного анализа их вероятных последствий, поскольку небольшие компании не могут позволить себе совершать ошибки. Если вы являетесь одним из самых продуктивных работников и находите производимые изменения неприемлемыми для себя, то можете попытаться оговорить особые условия для себя лично. С другой стороны, если предлагаемые изменения вас категорически не устраивают и вам не удастся добиться от компании уступок, то достаточно ли на вашем счету денег, чтобы позволить себе уйти? Если у вас таких денег нет, то налицо цель, которую необходимо достичь.

Даже если сегодня вы не можете представить себе ситуацию, которая заставила бы вас оставить компанию, где вы работаете, то я тем не менее настоятельно рекомендую всякому торговому агенту иметь в запасе сумму, равную от трех до шести месячных заработков, на случай возникновения неожиданных ситуаций, связанных с решениями вашего руководства.

В конце концов, у вас есть определенные обязательства, а неприятные изменения, как правило, возникает внезапно, заставляя человека врасплох. Когда вы отправляетесь к менеджеру с намерением требовать определенных привилегий для себя, вы должны располагать некоторыми гарантиями в виде наличных сумм на тот случай, если результат вашего разговора будет плачевный. Одни торговые агенты считают, что для того, чтобы чувствовать себя уверенно, им достаточно десяти долларов в бумажнике, другим необходима по крайней мере полугодовая зарплата, отложенная на черный день.

Сколько вам потребуется при неблагоприятном исходе дел, зависит от ваших личных качеств, возраста, семейного положения, от того, сколько времени, по вашим расчетам, понадобится, чтобы достичь сегодняшних доходов на новом, а также от других факторов.

Кроме разногласий с компанией, множество причин может заставить вас подыскивать другое место. Ваша компания может внезапно перейти в руки скупщиков акций или же сама начнет тратить огромные средства, чтобы избежать нежелательного контроля с чьей-либо стороны.

Компания может быть реструктурирована вследствие принятия определенных мер на уровне федерального правительства, как это однажды произошло со многими авиакомпаниями и предприятиями автомобильной промышленности при снижении доли участия в них со стороны государства. Ваша компания может проиграть крупный процесс в отношении качества выпускаемой продукции, пострадать от спада производства, кризиса отрасли или внезапного обострения конкурентной борьбы с иностранными фирмами. Ваша финансовая безопасность — это тот образ мышления и тот образ жизни, которого следует придерживаться.

Не испытывать страх стать бедным, страх остаться без гроша — важнейший элемент общей безопасности личности и одна из наших самых необходимых потребностей. Зная свои запросы, старайтесь при каждой возможности пополнять свой счет, чтобы в конце концов

*Как упрочить свои позиции*

---

иметь за душой по крайней мере ту сумму, которая вам может понадобиться в непредвиденный момент.

## **Не позволяйте себе стать малоэффективным работником**

Личный рост является процессом приумножения ваших знаний и эффективности для того, чтобы больше зарабатывать, иметь больше возможностей и больше вкладывать в собственное благосостояние, благосостояние своей семьи и в конечном итоге в процветание всего человечества. Личный рост требует затрат времени, приложения усилий и денежных вложений. Не забывайте, что если вы не будете двигаться вперед, то неизбежно будете скатываться назад.

Чтобы постоянно двигаться вперед, я рекомендую вам уделять 5% своего времени самосовершенствованию. Чтобы иметь средства, необходимые для участия в семинарах, приобретения кассет, книг и на переезды, связанные с обучением, откладывайте 5% своего дохода. Без подобного рода вложений ваш личный рост невозможен.

Существует ли лучший способ инвестирования, чем инвестирование в самого себя? Поразмыслите над этим. Думаю, вы согласитесь, что средства, вложенные в нечто другое, рискуют потерять свою стоимость, могут быть украдены или изъяты в счет уплаты налогов. Время и деньги, затраченные на самого себя, останутся с вами в продолжение всей вашей жизни, давая отдачу в виде профессионального роста через укрепление вашей веры в собственные силы и развитие способности преодолевать любые преграды, которые воздвигает на нашем пути сама жизнь.

## **С чего же лучше начать?**

У каждого есть свои сильные и слабые стороны, одно дается нам легко, а другое требует приложения значительных усилий. Удивительно, но многие люди легкомысленно относятся к тому, что дается им без труда и что получается как бы само собой, не оценивая по достоинству то, что они могут делать легко и просто. Люди, обремененные этими неправильными представлениями, растрачивают свою жизнь, в невероятных усилиях стараясь добиться того, что им не да-

но, хотя могли бы блистать в областях, успех в которых предопределен для них самой природой.

В театральном мире общеизвестно стремление комедийных актеров пренебрежительно относиться к комедии и всей душой стремиться к трагедийным ролям. В то же время многие драматические актеры точно так же мечтают о комедийной роли. Немногим актерам удается успешная смена амплуа. Большинство терпит при этом провал.

Хотя вы действительно можете добиться потрясающего успеха в деле, перед которым испытываете священный ужас, но имейте в виду, совсем не обязательно, что вы будете испытывать трепет перед тем делом, которому не склонны.

Необходимость выступления на публике может парализовать даже человека неробкого десятка. Естественно, что и я испытывал к выступлениям те же чувства, когда занимался торговлей. Однажды мне позвонили и предложили выступить на конференции в одной из организаций. Я дал согласие, поскольку несколькими днями раньше человек, которого я искреннее уважаю, сказал мне: «Сделай то, чего ты больше всего боишься, и ты победишь свой страх».

Хотя одна мысль о выступлении перед широкой аудиторией ужасала меня, я это все же сделал. Не скажу, что у меня здорово получилось. Мой первый выход на трибуну, можно сказать, провалился.

Тем не менее я не сдался и продолжал выступать, как только предоставлялась такая возможность. С каждым разом у меня получалось все лучше, и постепенно я осознал, что то, чего я больше всего боялся, на деле оказалось именно тем, к чему у меня были неплохие способности.

Рассматривайте любую возможность своего роста. Не уклоняйтесь от того, что вас пугает, но также не упускайте из виду то, что является для вас одновременно и легким, и полезным. Не ограничивайте свои возможности только сильными сторонами. Превозносите про себя свои достоинства, научитесь гордиться своими преимуществами.

Определите трудные моменты, которые существуют у вас в настоящее время, то, что вам не удается, что представляет для вас сложность. Подумав как следует, имея достаточную долю воображения, вам, возможно, удастся найти способ вообще избавиться от необходимости с ними сталкиваться. Если придумать ничего не удастся, то попытайтесь переложить их на плечи более одаренных в данном отношении, а сами сконцентрируйтесь на операциях, которые являются «вашим коньком».



## **Неподобающая внешность — ваш враг**

Многие продавцы значительно ограничивают свои возможности в совершении сделок невнимательным отношением к собственному внешнему виду. Один мой знакомый поделился опытом существенного подъема собственного бизнеса, как только он догадался сменить обычную для себя повседневную одежду на стильный деловой костюм. Его самые значительные клиенты стали встречать его более приветливо, слушать гораздо внимательнее, чем прежде, а следовать его советам охотнее и чаще. Он мог теперь предлагать им — предлагать с несравненно большим, чем ранее, успехом — значительно лучшие и более прибыльные для него как для продавца, виды товаров.

Он продолжает одеваться так, как ему нравится, в свободное от работы время, в выходные дни и на отдыхе. Кстати, отпуск он теперь проводит гораздо интереснее и может позволить себе отдыхать чаще, чем прежде.

## **Правильно одеваться для работы**

При выполнении своих профессиональных обязанностей следует быть одетым соответственно, но не стоит переусердствовать в элегантности своего костюма, чтобы не ставить возможного покупателя в неловкое положение человека, одетого не так дорого или не столь модно, что само по себе не будет способствовать появлению у него желания что-то у вас покупать.

Когда вы посещаете фирму без предварительной договоренности или впервые идете на встречу с клиентом, то вам трудно заранее определить, с каким человеком придется иметь дело. Однако, еще только увидев здание, которое вам предстоит посетить, вы сможете составить определенное мнение о его обитателях и соответственно, не выходя из машины, в последний момент откорректировать свой костюм так, чтобы гармоничнее вписаться в атмосферу офиса вашего потенциального покупателя.

Если назначенная вам встреча состоится в престижном небоскребе в центре города, то и ваш костюм должен соответствовать обстановке и иметь атрибуты деловой элегантности. Если же ваш возмож-

ный клиент обитает в старом здании производственного назначения, то, скорее всего, и одеваются его обитатели попроще, и если на вас будет обычный повседневный костюм, то к вам отнесутся с большим доверием и не будут сами чувствовать себя неловко.

В этом, втором, случае лучше оставить жилет вашей тройки в машине и, возможно, переобуться в повседневные туфли. Женщинам советую выбрать каблук пониже, мужчинам надеть на ноги что-то наподобие практичной обуви.

Часто торговым агентам приходится встречаться в течение дня со многими мало похожими друг на друга людьми. Это, естественно, делает нелегким выбор костюма, который произвел бы наилучшее впечатление на всех потенциальных или давних клиентов фирмы. Но бывает, что на этот день у вас назначена встреча с очень важным и крупным клиентом. Естественно, что это обстоятельство облегчит ваш выбор, поскольку одеться следует в соответствии с обстановкой встречи, имеющей первостепенную важность, а затем лишь слегка изменять костюм (снять тот же жилет) перед визитами к другим клиентам.

Существуют отдельные предметы одежды, которые прекрасно сочетаются с другими вещами вашего гардероба, но есть и такие, в пользовании которыми трудно проявлять фантазию. К примеру, брюки от многих костюмов прекрасно смотрятся и без пиджака, и ваш общий вид будет зависеть главным образом от выбора соответствующей рубашки. Заранее продуманный ансамбль позволит вам выглядеть хорошо во время официальной встречи, а затем поменять свой внешний вид для менее торжественной обстановки. Сняв элегантный зажим для галстука и строгий пиджак, надев свитер или спортивный жакет, вы будете прекрасно соответствовать внешнему виду вашего менее респектабельного клиента.

## **Выбор гардероба**

Чтобы хорошо выглядеть, важно правильно уметь подобрать элементы вашего ансамбля по цвету. Попробуйте одеться так, как одевается другой человек, чей внешний вид произвел на вас приятное впечатление. Не бойтесь экспериментировать со стилями одежды. Каждый год предлагаются разнообразные комплекты и отдельные предметы одежды, использование которых позволит вам выглядеть модно и в то же время по-деловому.

### *Как упрочить свои позиции*

---

Если вы испытываете трудности в подборе гардероба, обратитесь за помощью к специалистам в этом вопросе. В отделах крупных магазинов часто работает стилист, который призван помогать покупателю в выборе нужной одежды. Вы также можете попросить помочь вам кого-нибудь из знакомых, вкусу которого вы полностью доверяете. Посвятите вечер покупке одежды, посетив магазины на торговой улице города, прибегните к услугам профессионального консультанта.

## **Обувь**

Держите дома полный комплект средств по уходу за вашей обувью. Будьте внимательны к ее состоянию и внешнему виду, она должна быть отремонтирована и тщательно вычищена. В обувной мастерской сделают для вас и то и другое, а кроме того, растянут туфли, если они вам жмут. Гораздо легче почувствовать себя уверенно и спокойно, быть в полной боевой готовности, когда обувь не причиняет вам неудобств.

## **Прическа и прочее**

Прежде чем нанести визит клиенту, взгляните в зеркало, чтобы убедиться, что ваши волосы в порядке и на лице все так, как и было задумано. Женщинам следует подвести глаза, удостоверившись, что тени легли равномерно.

Пусть в вашей машине всегда будет парфюмерный набор с гигиеническими салфетками, небольшим тюбиком зубной пасты и щеткой, мятными пастилками, дезодорантом, булавками, иголкой с ниткой, пуговицами, пятновыводителем, пилочкой для ногтей, лосьоном для рук и полотенцем. И мужчины, и женщины должны помнить, что вид неухоженных рук может свести на нет все ваши усилия.

Я не хочу, чтобы мое замечание прозвучало как нотация, но если вы курите, то имейте в виду, что запах сигаретного дыма многим людям неприятен, и они воспринимают курение в своем присутствии как вызов с вашей стороны. Никогда не курите при общении с клиентом! Если вы курите в своей машине, то потрудитесь приоткрыть окно, чтобы ваша одежда не слишком пропахла табаком.

## **Осанка**

Ожидая приема, не сидите согнувшись над разложенными вокруг себя бумагами. Когда вас проводят в конференц-зал или в кабинет, идите уверенной походкой, расправив плечи.

## **Аксессуары**

Вам просто необходим хороший атташе-кейс или портфель для того, чтобы ваши бланки заказов, калькулятор и рекламные материалы всегда были под рукой и имели свежий вид. Портфель не должен быть слишком дорогим, но и не должен выглядеть потрепанным. Если у него такой вид, словно вы им снег разгребали, то клиент может усомниться в вашей способности аккуратно выполнить его заказ, он может, наконец, представить, что вы влачите жалкое существование. Не поспешите на приобретение футляра для своих визитных карточек, иначе вы будете вручать потенциальному покупателю нечто, напоминающее засохший на тарелке сыр. Пользуйтесь элегантной ручкой. Когда на заключительном этапе завершения сделки вы предложите клиенту подписать необходимые документы, не испортите общее впечатление от прекрасно проделанной работы, подсунув ему грошовую одноразовую ручку с обгрызенным концом. И ни в коем случае не предлагайте ему воспользоваться ручкой с рекламой близлежащего отеля, в котором вы провели ночь.

Дорожите своим профессиональным имиджем, приобретите несколько симпатичных ручек на ваш вкус. Подобные мелкие детали будут способствовать тому, чтобы вас запомнили, выделив из ряда многих торговых агентов, навещающих данную компанию. Учтите, что успех крупных дел часто зависит от незначительных, казалось бы, мелочей.

## **Пусть ваша внешность придает вам уверенности в себе**

Когда выглядите безукоризненно, то и чувствуете себя уверенно, а ваша презентация пройдет на подъеме и с фантазией. Хороший внешний вид стоит денег и требует времени, но эти затраты окупятся ростом объемов продаж. Как я уже говорил, поддержание своего внешнего вида включает в себя и вопросы личной гигиены, и вашу одежду, и аксессуары делового человека. Между тем не забывайте и о

*Как упрочить свои позиции*

---

своей машине. Содержите ее в чистоте. Представьте, как вы будете выглядеть, если придется подвезти клиента, а салон вашего автомобиля будет заполнен пакетами из-под сэндвичей и детскими игрушками на обивке, покрытой пятнами. Если вы как настоящий профессионал будете еженедельно тщательно мыть и чистить свою машину, то избавите себя от таких неприятных ситуаций. Приучите себя к мысли, что спокойствие и деловой настрой, которые потребуют от вас в общем-то небольших расходов, стоят того, чтобы не экономить по мелочам.

## **Часть XVIII**

# **УМЕНИЕ ПЕРЕКЛЮЧАТЬСЯ И СТОЙКО ПЕРЕНОСИТЬ ЖИЗНЕННЫЕ ПЕРЕМЕНЫ**

### *Умение переключаться и стойко переносить жизненные перемены*

---

Почему я решил посвятить целую часть умения справляться с жизненными переменами и перипетиями?

А решил я это сделать потому, что слишком часто видел, как блестящая карьера человека внезапно рушилась. И причина краха заключалась не в провалах его торговых операций, а в личных проблемах, которые он оказывался не в силах разрешить.

У каждого существуют свои личные проблемы, некоторые из них свойственны только вам, а некоторые присущи всему человечеству. Следовательно, слишком самоуверенным с моей стороны было бы предлагать панацею от любых неприятностей или способ решения вопросов, которые могут стоять перед вами в личном плане. Какую же помощь я могу предложить с определенной долей уверенности в ее действенности? Попытаемся выяснить, каким образом можно разрешать личные проблемы, чтобы получать наибольшее удовольствие от жизни и в то же время с успехом идти к достижению поставленных перед собой целей.

Ваша способность справляться с перипетиями в череде событий, происходящих в течение рабочего дня, во многом зависит от того, насколько успешно вы можете контролировать ваши личные проблемы. А поскольку всякого рода жизненные перемены, как правило, предшествуют и сопутствуют кризису в личном плане или непосредственно за ним следуют, то способность приравниваться к ним является необходимым качеством. Кроме того, профессия торгового агента часто связана с работой в неурочные часы — по вечерам и в выходные дни — а также предполагает частые поездки. Влияние этих двух факторов может катастрофическим образом отразиться на вашем семейном положении. Но совсем не значит, что обязательно отразиться. В данной части мы рассмотрим ряд способов избежать катастрофы в личной жизни, а также затронем другие вопросы, о которых уже мельком упоминались.

## **Кардинальное различие между трудоголиками и трудягами**

Некоторые люди полагают, для того, чтобы оставаться на вершине успеха, необходимо совершенно «раствориться» в своей работе. На все интересы и удовольствия полагается отвести минимальный отрезок времени.

*Умение переключаться и стойко переносить жизненные перемены*

---

Однако для большинства людей подобное принуждение в отношении самого себя может привести к скорому физическому и моральному истощению. В некоторых слоях общества для работающих супругов стало обычным посвящать работе от 60 до 70 часов в неделю, практически ежевечерне включая в свое расписание деловые ужины или собрания. Такой распорядок оставляет очень мало времени на личную жизнь и семью. И все же семейные вечера — это далеко не все, чем супруги готовы пожертвовать ради карьеры. Если жена не работает, то ей приходится воспринимать такое положение вещей как неизбежное зло и самостоятельно заниматься всеми аспектами семейного быта. В представлении современных москвичей такой образ жизни не способствует тесным семейным взаимоотношениям и считается нежелательным.

Внешне человек, целиком поглощенный своей работой, характеризуется классической моделью поведения «типа А», которая обычно ассоциируется с высоким уровнем доходов. «Звучит неплохо,— можете вы подумать.— Пока я буду делать деньги, а с истощением, если оно наступит вообще, буду разбираться потом».

Вы плохо подумали, попробуйте еще. Ведь поведение типа А было определено как фактор смертельного риска у его приверженцев вследствие характерно высокого уровня сердечно-сосудистых заболеваний, которые являются причиной смертности номер один в России. Трудяги, о которых мы здесь говорим, не отдают себе отчета, как мало радости в том, чтобы лежать под самым роскошным обелиском на местном кладбище.

Между тем разница между трудягой с его характерным поведением «типа А» и трудоголиком — разительная.

Трудоголики любят работать. Ничто другое не занимает их настолько, не доставляет такого удовольствия и не приносит более полного морального удовлетворения, чем работа, которой они занимаются. Прелести любых других занятий довольно быстро меркнут в их глазах, и они вновь всей душой стремятся к любимому делу. Трудоголиков ничто не принуждает к работе, их к ней влечет.

Люди, демонстрирующие поведенческую модель «типа А», то есть те, кто заставляет себя продолжить работу, тогда как все их естество взывает об отдыхе и неге, трудоголиками не являются. Они — трудяги.

Трудоголики упиваются своей работой, живут ею. После долгого трудового дня они отнюдь не чувствуют себя утомленными, а наобо-



*Умение переключаться и стойко переносить жизненные перемены*

---

рот — полны жизни, свежи и готовы воспринимать новые радости. Трудяг же, напротив, продолжительная работа выматывает, они чувствуют себя физически и морально истощенными, становятся раздражительными, напряженными и не склонны к дальнейшему общению.

Я лично — трудоголик. Мне не понаслышке известна радость встречи с испытанием и удовлетворение от самого процесса работы. Прежде я сам порой ощущал себя в шкуре трудяги и знаю, как тяжело бывают переживания такого человека в случае постигшей неудачи или когда проблемы нарастают как снежный ком.

Если ваше трудолюбие довело вас до крайности болезненного восприятия жизни, то как же превратиться из трудяги в счастливого и полного жизненной энергии трудоголика?

Это обширная тема, требующая серьезного, детального рассмотрения, поскольку все трудяги разные. Единственное, чем я могу попытаться помочь вам на страницах этой книги,— это обозначить несколько направлений движения к желаемому состоянию. Возможно, что качества, от которых вы страдаете, сидят глубоко в вашем сознании, и для того, чтобы разобраться в их природе, потребуется квалифицированная профессиональная помощь. Тем не менее если вы готовы уделить часть своего времени, чтобы побороть тягостное ощущение, что вас кто-то или что-то принуждает к работе, то вот вам несколько путеводных нитей.

- ◆ Удостоверьтесь, что цели, вас вдохновляющие, реальны и изложены на бумаге, что эти цели вы сами перед собой поставили, а не кто-то навязал их вам (родители, супруга, друзья или кто-то еще).
- ◆ Удостоверьтесь, что, достигнув своих целей, вы всегда получаете в награду то, что сами себе обещали.
- ◆ Выясните сами для себя, что навязывает вам ощущение зависимости от чьего-то принуждения. Выяснив, определите, положителен ли этот побудительный мотив. Если решите, что нет, то постарайтесь найти другой, который вы воспринимали бы в более положительном ключе.
- ◆ Сделайте вашу жизнь полноценной. К сожалению, очень многие измеряют свои цели финансовыми параметрами. Их главная цель связана с получением определенного дохода, на что затрачиваются основные усилия, а разрешение всех других проблем откладывается на потом. Это по-

---

*Умение переключаться и стойко переносить жизненные перемены*

рочный способ подхода к вопросу о постановке целей. Поставить перед собой цели, достижение которых сделало бы вашу жизнь гармоничной,— вот к чему следует стремиться. Уделяйте больше времени физическим упражнениям, меньше думайте о еде, больше смейтесь, меньше скрежещете зубами, больше давайте и меньше старайтесь брать, познакомьтесь с интересными людьми, чтобы проводить больше времени с ними, а не с людьми, имеющими негативный взгляд на жизнь, старайтесь полнее удовлетворять свои духовные запросы и меньше думайте о ваших материальных потребностях.

Предлагаю вам примеры тех целей, которые помогут вам сделать свою жизнь более сбалансированной.

*Физическое развитие.* Каждый день я буду проходить две мили ради укрепления здоровья и снятия напряжения.

*Эмоциональное общение.* Ежедневно я буду находить время, чтобы поговорить с каждым членом моей семьи.

*Финансовое состояние.* Каждый день я буду налаживать контакт с десятью новыми людьми, чтобы обеспечить себе достойный ежемесячный доход.

*Духовное развитие.* Каждый день я буду находить время на то, чтобы поразмышлять о том хорошем, что есть в моей жизни, и подумать, чем я могу помочь другим людям, чтобы сделать их жизнь лучше.

## **Свести до минимума отрицательное воздействие сверхурочной работы и усталости после длительных поездок**

Работа в выходные и по вечерам отрицательно сказывается на атмосфере в семье. Если, помимо этого, работают оба супруга и рабочий день жены четко нормирован, то отрицательный эффект ваших поздних возвращений еще более очевиден.

Добавьте к этому несколько дальних поездок в течение недели, и что у вас остается? Согласитесь, что немного, чтобы поддерживать нормальные отношения, и только если вы будете принимать некото-

*Умение переключаться и стойко переносить жизненные перемены*

---

рые специальные меры. Вот кое-что из того, что вы можете предпринять.

- ◆ *Откладывайте часть своего дополнительного заработка.* Ваша работа вечерами и по выходным, возможно, приносит вам дополнительный доход. Если это так, то потратьте эти деньги на то, что действительно радует вашу семью, на те забавные вещи, которые вашим домочадцам особенно нравятся.
- ◆ *Организируйте семейные вечера.* Каждую неделю отводите определенные часы, которые будут посвящены исключительно членам вашей семьи. Отметьте время в своем календаре и предупредите остальных, чтобы в эти часы вас не беспокоили. Каковы бы ни были обстоятельства, не позволяйте делам помешать в эти часы вашему полноценному общению со своей семьей. Если ваша семья не может уверенно рассчитывать на вас, то не сможет и планировать это время. Разочарование домочадцев будет расти, что приведет к проблемам в семье и может в конечном итоге оказать отрицательное воздействие на ваши коммерческие успехи
- ◆ *Сохраняйте свою причастность к семье.* Если во время важных для вашей семьи событий вам придется быть вдали от дома, то не забудьте заранее позвонить и узнать, не можете ли чем-нибудь помочь, а потом позвоните еще раз, чтобы справиться, как все прошло. Даже если во время вашего отсутствия никаких особых событий не происходило, то сразу по возвращении найдите возможность пообщаться с каждым из членов вашей семьи в отдельности. Такое поведение даст им почувствовать вашу заботу, а вам — ощутить домашнее тепло. Думаю, никому не понравится чувствовать себя в своей семье чужаком.
- ◆ *Звоните чаще.* В наше время стремительных авиаперелетов не стоит уповать на весточки, отправляемые обычной почтой. Поддерживайте постоянный контакт с домом по телефону, факсу или посредством электронной почты.

*Умение переключаться и стойко переносить жизненные перемены*

---

- ◆ *Не скупитесь на выражение признательности.* Не забывайте давать понять вашей супруге и другим членам семьи, что вы цените их усилия по сохранению домашнего уюта, пока вы вдали выполняете свой долг.
- ◆ *Делайте хорошо продуманные подарки.* Продуманность и адресность подарков ценятся выше их стоимости. Большинство людей предпочитают получать небольшие подарки, но часто, чем крупные, но достаточно редко. Возможно, вам помогут следующие советы
  - ✓ Выбирайте необычные подарки.
  - ✓ Пусть ваши подарки будут забавными.
  - ✓ Отправьте свой подарок жене на работу. Восхищенные вздохи ее коллег прибавят немало ценности вашему подарку (в Москве – это услуги компании «Бизнес-букет»).
  - ✓ Посылайте одну розу каждый день. Если на время вашего отсутствия выпадает значительное событие, то переговорите с вашим цветочником и дайте ему необходимые распоряжения. Оставьте ему записки для отправки с каждым цветком, написанные вашей рукой слова позволят жене чувствовать, что вы рядом.
  - ✓ Отправляйте цветы в прозрачной красивой обложке. Это не так тривиально и не вызывает ассоциаций с возложением венков. Кроме того, цветы в обложке могут сохраняться целый месяц, и, даже когда увянут, надпись «Я тебя люблю» будет по-прежнему согревать сердце вашей супруги.
- ◆ *Ставьте семейные цели.* Делайте так, чтобы члены семьи чувствовали себя причастными к поставленным вами целям и к плодам ваших достижений. Так они будут осознавать, что жертвы, которые они приносили в виде редких встреч с вами, были не напрасны. Пусть приз за победу в профессиональном конкурсе станет мечтой всей вашей семьи, и тогда она окажет вам всемерную поддержку в его завоевании. Ваше частое отсутствие в период конкурса будет

### Умение переключаться и стойко переносить жизненные перемены

встречено с пониманием, а если приз будет особенно ценным, то, возможно, вас вообще перестанут ждать дома, пока вы не одержите окончательную победу.

- ◆ *Вводите детей в курс ваших профессиональных забот.* Те из нас, чьи предки — не из стран СНГ Средней Азии, с пользой могут многое позаимствовать у представителей азиатской расы в смысле методов укрепления семейных уз. Практически в любом бизнесе, который ведут эти люди, вы увидите детишек, играющих неподалеку либо выполняющих простейшие рабочие операции, помогая своим родителям.
- ◆ *Отправляясь в продолжительную поездку, предложите своей жене сопровождать вас.* Если вы будете отсутствовать более недели, пригласите жену прилететь к вам на выходные, если, конечно, действительно есть такая возможность. Может статься, что вы проведете вместе еще один медовый месяц вдали от обычных житейских забот.

## **Умение переключаться**

Насколько вам удастся быстрое и эффективное переключение с работы на другие виды деятельности, которыми вы занимаетесь? Каким образом вы переключаете свое внимание, дотоле всецело сконцентрированное на работе, как абстрагируетесь от того рабочего настроя, который позволил вам достичь всего, чем вы обладаете, как заставляете себя забыть о делах и вновь стать просто мужем, отцом, собеседником, другом, в общем тем, кем хотите? А в определенные моменты это просто необходимо!

Умение переключаться жизненно важно. Не обладая такой способностью, вам не удастся сохранить свое физическое и психическое здоровье, в должной мере заботиться о близких, черпать силы и заряжаться целеустремленностью. Собственно, если вы не способны соответственным образом переключаться с одного вида общения на другой, то стоите перед реальной перспективой развода и потери семьи

Недавнее исследование состояния здоровья и семейных отношений у президентов крупных и процветающих компаний России пока-

---

*Умение переключаться и стойко переносить жизненные перемены*

---

зало, что в целом их браки более продолжительны, а отношения в семье более устойчивы, чем у менеджеров среднего звена. Кроме того, высшие руководители преуспевающих компаний дольше живут и обладают лучшим здоровьем, а их дети менее подвержены эмоциональным срывам

Распространенным заблуждением является мнение о том, что успех в делах и семейные передряги идут рука об руку. Это ошибочное мнение поддерживается массовой культурой, поскольку обывателям нравится так считать, а газеты и журналы продаются успешно во многом благодаря историям о семейных дрязгах богачей и знаменитостей. Между тем и успех в делах, и успех в семейных отношениях являются плодами одного и того же дерева.

В своей массе президенты компаний не сами страдают от головной боли, а напротив, причиняют ее другим. Но не многие родились президентами, большинство из них упорно работали, прежде чем заняли такой пост. Исследования также показали, что на всем протяжении их профессионального роста они неизменно находили время и силы для семьи, друзей и разнообразных занятий вне сферы их деловых интересов.

Как же это им удавалось? Они уделяли особое внимание своей жизни вне бизнеса. С самого начала своей карьеры они понимали, что в конечном итоге такое поведение приведет к росту, а не к снижению их рабочих показателей.

С течением лет эти целеустремленные, любящие свою семью люди с широкими и разнообразными интересами быстро продвигались по лестнице успеха. Они без труда обходили на этом пути тех ограниченных людей, которых мало волновало все, что находилось вне их непосредственных профессиональных обязанностей.

И удавалось им это по ряду причин. Люди, ставшие в конце концов президентами компаний, умели произвести впечатление на своих собеседников широтой и глубиной понимания обсуждаемых проблем. Они ясно демонстрировали способность дальнейшего роста, так как уже сейчас успешно справлялись со всеми аспектами своей жизни. Поскольку они многим интересовались, участвовали в разнообразных акциях и имели опыт в различных областях деятельности, то, соответственно, обладали преимуществом перед теми, кто замыкался только на своей работе. Эти люди излучали мощный заряд эмоциональной энергии благодаря своей семье.

*Умение переключаться и стойко переносить жизненные перемены*

---

Если сегодня вы заняты только своей работой, оставляя на потом другие интересы, если ограничиваете духовное общение с семьей лишь теми недолгими часами, которые проводите вместе после работы, то я надеюсь, что вы добросовестно поразмышляете над приведенными выводами исследований. Я убежден, что ничто так не будет способствовать росту вашей карьеры, как повышенное внимание, которое вы будете уделять своей семье, религии, здоровью и другим аспектам повседневной жизни вне работы. Конечно, в идеале вам следует заняться вышеперечисленным ради ценности самих этих аспектов жизни, но если вам легче это делать в угоду своим амбициям, что ж — лучше так, чем вообще никак.

## **Искусство быстро перестраиваться**

Перестройка, о которой я здесь говорю, представляет собой всего лишь способность быстро и всецело переключаться с забот бизнеса и напряженных действий по зарабатыванию денег на душевное семейное общение и отдых. Как же достичь этой способности быстрого переключения, эффективного перехода от одной сферы вашей жизни к другой? А вот как:

- ◆ *Нацеленность на переключение.* Если вы не будете решительно нацелены на переключение в каждом отдельном случае, то другие люди или обстоятельства, которых в принципе можно избежать, помешают вам перестроиться или заставят вас повременить с этим. В результате вы почувствуете себя еще более раздраженным и утомленным.
- ◆ *Спланируйте свои действия.* Легкость переключения зависит от отношений, сложившихся у вас с женой, детьми и другими людьми. Постарайтесь стать на их место и делать то, что им несомненно понравится.
- ◆ *Предлагайте свою помощь.* Первые же эффективные шаги к переходу от дел бизнеса к делам семьи могут начаться немедленно по возвращении домой. Помогите порезать зелень к столу, предложите отнести детям молоко и печенье. Постарайтесь с каждым из домашних перекинуться хотя бы парой фраз, сделать для каждого из них что-нибудь приятное.

---

*Умение переключаться и стойко переносить жизненные перемены*

---

Начните бесконечную череду успешных переключений с того, чтобы выяснить, что же обычно больше всего смущает вас в этом процессе, что является неким критическим моментом. Думаю, что для большинства из нас таким фактором является то, что я называю «временем тайфуна».

### **«Время тайфуна»**

Как только вы открываете дверь своей квартиры, на вас налетает нечто, наподобие тайфуна, не так ли? И это после того, как вы целый день крутились как белка в колесе, а теперь намерены забыть о напряжении рабочих часов и окунуться в прелести семейного быта и отцовских радостей.

Большинство из нас желало бы, чтобы переход происходил мягко и без излишних затрат душевной и физической энергии. Вы хорошо поработали и теперь хотите расслабиться, возможно, принять душ и переодеться, посмотреть почту, прослушать автоответчик, позвонить приятелю и просто поскорее приняться за ужин.

Но в наши дни воспользоваться роскошью приятного времяпровождения не так-то просто. Если вы попытаетесь проигнорировать присутствие своих детей, то вас ждет глубокое разочарование. Почему? Да потому, что неотъемлемой чертой всякого, без исключения, ребенка является его эгоцентризм.

Возможно, что ваши дети провели несколько часов наедине с собой после возвращения из школы. А может быть, вы сами заскочили забрать их из детского сада? Как бы то ни было, они испытывают насущную потребность в вашем внимании и хотят его получить немедленно.

К счастью, в их потребности есть и положительная сторона, которая заключается в том, что каждый день они хотят одного и того же. Так что подготовьтесь к тому, чтобы им это дать (конечно, если вы считаете их желание выполнимым).

Им могут требоваться ваши крепкие объятия или ваше безраздельное внимание, пока они будут вам рассказывать о своем последнем подвиге. Возможно, им нужен от вас стакан молока с печеньем и они хотят, чтобы телевизор был переключен на их любимую программу. Конечно, телевизор может быть для вас спасением, поскольку



*Умение переключаться и стойко переносить жизненные перемены*

---

ку каждый работающий родитель не может позволить себе отказаться от любой помощи, которая подворачивается ему.

Однако не допускайте того, чтобы рекламодатели решали, что смотреть вашему ребенку. Воспользуйтесь видеомэгнитофоном, а множество интересных и познавательных записей для своего ребенка вы сможете найти в библиотеках, в общественных организациях и просто в прокате.

Во многих семьях «время тайфуна» усугубляется тем, что каждый член семьи просто бурлит отрицательными эмоциями. Изо дня в день дети пользуются этим временем, чтобы проявлять свои худшие качества. Родители возвращаются с работы, чувствуя себя совершенно измотанными и не способными проявлять сдержанность.

«Каждый вечер моя дочка похожа на маленького разъяренного зверька, когда я забираю ее из сада,— рассказывала мне Ольга Соколова, лучший торговый представитель своей фирмы.— Я не могла понять, в чем тут дело. Думала, может, она ненавидит меня за то, что я оставляю ее на целый день в садике, но утром она всегда была веселой. Когда же я заезжаю за ней после работы, что тут начинается! Крик, слезы и все такое. Попробуйте вынести это после тяжелого рабочего дня»

В поисках совета Ольга обратилась к специалисту-психологу. Ей объяснили, что истерики ее дочери по вечерам — это защитная реакция детской психики.

«Дети очень рано обретают способность выплескивать свои отрицательные эмоции на окружающих,— объяснил ей психолог.— Они накапливают их в себе в течение дня, пока не окажутся в безопасной обстановке — дома или в машине родителей. Пробыть целый день одному, вдали от близких людей очень тяжело для детской психики, и накапливающееся за день недовольство и раздражение получают вечером безопасный и бурный выход. Милая, добрая мама оказывается долгожданным объектом плещущихся через край детских эмоций, и получает за все сполна».

После того как Ольга поняла механизм такого поведения дочери, она стала воспринимать происходящее более спокойно, а та вскоре несколько умерила свою агрессивность до вполне сносного состояния. Постепенно Ольга нашла способы делать эти стрессовые периоды менее болезненными для обеих. Помогали объятия, заинтересованные вопросы и внимательное выслушивание рассказов дочери о своих проблемах. А больше всего помогло то, что Ольга изменила

---

*Умение переключаться и стойко переносить жизненные перемены*

свое холодное и сдержанное отношение к ежевечерним взрывам детских эмоций на теплое материнское сочувствие и участие.

### **Почему нам так тяжело приходится переживать «время тайфуна»**

Одной из причин, по которой взрослые с трудом переживают «время тайфуна», является то, что нам еще в большей степени, чем детям, приходится скрывать в себе злость и раздражение все то время, пока мы находимся на людях. А придя наконец домой, мы чувствуем себя вправе стать самим собой. Нет больше необходимости никого из себя изображать, сдерживать свои настоящие чувства, и в итоге мы обрушиваем на первого, кто подвернется под руку, поток всего того, что накапливалось в нас в течение целого дня.

К сожалению, этими первыми попавшимися оказываются люди, которых мы любим. Согласитесь, не лучший вариант для укрепления семейных взаимоотношений.

В итоге в доме, где оба супруга работают, появляются двое едва сдерживающих себя взрослых человека и парочка переполненных эмоциями детей. В такой ситуации достаточно искры, чтобы начался настоящий пожар. Но пожара вполне можно избежать.

Многие из нас не задумываются о возможности попросить о помощи, когда мы действительно в ней нуждаемся. Мы не пытаемся проанализировать, почему ситуация становится неуправляемой, мы просто не задумываясь реагируем на нее. Но «время тайфуна» — исключительно неблагоприятный момент для того, чтобы позволить нашим эмоциям управлять нашими поступками.

Вспомните собственное детство. К приходу из школы у мамы всегда было готово что-нибудь вроде дымящихся блинов или душистого пирога. Дома было чисто и тихо, а у нее неизменно находилось время, чтобы послушать о ваших ужасных неприятностях. Она с готовностью вас выслушивала.

Но сегодня единственное, чего вы хотите от ваших детей, — чтобы они закрыли рот и не приставали к вам с вопросами. Вы хотите расслабиться и с толком воспользоваться несколькими часами долгожданного отдыха. Собственный эгоизм приводит вас в еще большее раздражение, поскольку одновременно вы хотели бы быть хорошим отцом.

### *Умение переключаться и стойко переносить жизненные перемены*

---

«Почему мне не удастся быть таким, как мама?» Вы прекрасно знаете ответ. Ваша мама не ходила каждый день на работу и жила в менее сумасшедшую эпоху.

«Время тайфуна» — это неподходящее время для множества полезных занятий, как, например, просмотр корреспонденции, перелистывание газет, починка посудомоечной машины, прослушивание последних плохих новостей, которые никому не нужны, и звонки, которые могут и подождать, составление списка того, что нужно успеть купить до закрытия магазинов.

Сценарий, конечно, меняется, если ваша жена уже дома. Но, к сожалению, пришедшая домой супруга тоже представляет для вас опасность. Она с нетерпением ждет прихода другого взрослого человека, с которым можно было бы поделиться всеми накопившимися за день новостями, в особенности если она успела провести несколько часов наедине с маленьким ребенком. Это вполне естественно — обратиться со всеми своими горестями к человеку, на поддержку которого можно рассчитывать, но если вы сами оказались на ее месте, то не набрасывайтесь со всеми своими новостями на супругу, не успешную еще перевести дух. Сначала прощупайте почву, не находится ли она в еще более тяжелом душевном состоянии, чем вы сами. Если чувствуете, что вам просто необходимо выговориться или поскандальить, то так прямо и скажите. Не переходите сгоряча сразу к своим проблемам. Поспешные и необдуманные действия только подольют масла в огонь, который нередко вспыхивает во «время тайфуна».

### **Как укротить «тайфун»**

Укротить «тайфун» и одновременно укрепить семейные отношения, с наименьшими потерями пережить вызываемый «тайфуном» стресс можно двумя способами.

### **Ищите позитивные решения**

А. Покормите всех как можно быстрее после их возвращения домой. Потом организуйте соревнования, кто быстрее переоденется и первым запрыгнет в машину.

Поезжайте в ближайший парк, где немного побегайте, побросайте «летающую тарелку», покачайте детей на качелях или поиграйте в прятки. Занимайтесь, чем хотите, но обязательно все вместе, что по-

---

*Умение переключаться и стойко переносить жизненные перемены*

---

зволит всем членам семьи подвигаться, покричать и вообще выплеснуть эмоции и сбросить напряжение.

Отправляйтесь в бассейн, если у вас есть такая возможность. Плавайте, поиграйте, и здорово повеселитесь.

Пригласите всю семью на прогулку по окрестностям, естественно, если близлежащая местность достаточно безопасна и погода способствует прогулке. Это, вероятно, самый простой и доступный способ скоротать «время тайфуна».

Б. Или же все отправляйтесь на свой дворик и погоняйте мяч, поиграйте в салочки. Если любите, то поиграйте в волейбол или бадминтон. Будьте активны, и пусть домочадцы как следует набегаются в знакомой обстановке и в благожелательном окружении

### **Во всем есть свои положительные стороны**

Для воплощения данных идей на практике требуется тщательно все спланировать, набраться решимости довести дело до конца, и вы убедитесь, что результат стоил ваших усилий.

Пусть почта и автоответчик подождут вас до вечера. Вы увидите, что в конечном итоге сэкономите время, если займетесь делами тогда, когда ваше внимание не будет ничем отвлекаться и вы сможете полностью сконцентрироваться на этих занятиях.

Не отправляйтесь по магазинам после работы. Они в это время, как правило, переполнены усталыми, взвинченными людьми. К тому же вы потратите слишком много времени, простояв в очередях. Вместо этого спланируйте свои походы за покупками так, чтобы на них уходило не более одного вечера в неделю.

А еще лучше, если вы возьмете на себя выполнение этой обязанности в рабочее время. Одним из преимуществ работы торгового агента является то, что он может относительно свободно распоряжаться своим рабочим временем и забегать в магазины, когда нет срочных дел. Ваше рабочее расписание не пострадает, если вы отправитесь на обед чуть раньше или вернетесь с него чуть позже либо используете для покупок свободное время, образовавшееся из-за неожиданно сорвавшегося визита. Не ругайте себя за непродуктивное использование рабочего времени, но и не злоупотребляйте своей свободой.

Рассчитывайте необходимые покупки на неделю вперед, чтобы не получилось так, что все вами купленное будет съедено за один

### *Умение переключаться и стойко переносить жизненные перемены*

---

присест. По возможности совмещайте семейные посещения кафе с походом по магазинам, чтобы дети тоже поучаствовали в этом мероприятии и помогли вам.

### **И вообще...**

Не позволяйте традициям или заранее установленному порядку диктовать вашей семье, что и когда делать

Во время ужина выясните насущные потребности вашей семьи. Некоторые родители продолжают настаивать на обязательных ежевечерних посиделках «по-семейному» даже тогда, когда какие-то другие занятия или увлечения детей и внуков делают для них этот патриархальный обычай с демонстрацией семейного единения совершенно ненужным и непривлекательным. Если вам все же хочется собрать всех вместе, в то время как дети предпочитают есть в разное время или перехватывать куски, то проявите смекалку и приготовьте какое-нибудь блюдо, против которого никто не устоит и которое принято кушать, собравшись вместе за одним столом, например оладьи с пылу с жару или пельмени.

Способность быть хорошим родителем предполагает умение адаптироваться к быстрому росту и развитию ваших детей. Промелькнул какой-то десяток лет, и полностью зависимый от вас четырехлетний малыш превратился не в меру самостоятельного четырнадцатилетнего юношу. То, что прекрасно действовало на наивного и доверчивого карапуза, заставит вашего подростка лезть на стену от смеха.

Точно так же и меры по усмирению «тайфунов» должны соответствовать возрасту вашего сына или дочери. Малыши обожают ходить с родителями в парк или на спортплощадку, подростки же в большинстве своем терпеть этого не могут.

### **Лучший способ переключиться с работы на отдых**

Важно иметь в голове четкий и определенный план того, каким образом вы будете переключаться с работы на отдых в свободное время. Самый, вероятно, эффективный способ отключиться от мыслей о работе — это, придя домой, сразу принять душ и переодеться в

---

*Умение переключаться и стойко переносить жизненные перемены*

---

домашнее. Сделать это несложно, времени занимает минимум и практически всегда возможно.

Если вы обходитесь утром без душа, то вечер, право, еще одно очень удачное для этого время. Поскольку вы как торговый агент неизбежно подвергаетесь на работе стрессовым ситуациям как в интеллектуальном, так и в эмоциональном плане, то ваши действия непременно должны включать элементы физической активности: прогулки на велосипеде, быструю ходьбу, бег, плавание или любые другие упражнения на открытом воздухе, которые снимут напряжение и помогут сердечной мышце обрести тонус, да и укрепят ваше здоровье в целом.

Подобный активный отдых часто помогает избавиться от назойливых мыслей о работе и забыть неприятности, случившиеся с вами в течение дня. Во всяком случае, вы сможете успокоиться, а затем за ужином мирно обсудить с женой свои проблемы, если чувствуете, что вам действительно необходимо с кем-то поделиться.

## **Перемены**

Перемены неизменно создают стрессовые ситуации для любого человека, даже если он положительно к ним относится, они действительно желанны и пойдут ему на пользу. Думаю, вы согласитесь, что в принципе те или иные перемены в вашей личной жизни неизбежны. Между тем они, пожалуй, еще более вероятны в вашей профессиональной деятельности как торгового агента.

Главное в такой ситуации — признать изменения. Когда одна глава в книге вашей жизни закрывается, спокойно сядьте и постарайтесь в полной мере осознать, что представляют собой затрагивающие вас изменения. А осознав, отбросьте сомнения. Скрупулезный анализ всех возможных последствий и аспектов произошедших изменений лишь приведет вас к неоправданному преувеличению их значения в вашей жизни и сделает более сложным процесс их признания. Научитесь принимать неизбежное и не позволяйте переменам выбить вас из колеи.

Подобного рода мысленные упражнения могут быть довольно болезненными, но они играют, кроме всего прочего, важную очистительную роль, особенно если вы позволите выплеснуться своим эмоциям. Совершенно не зазорно поплакать, если вы потеряли что-то

### *Умение переключаться и стойко переносить жизненные перемены*

---

очень для вас важное, это просто необходимо, так как без спасительных слез вам, возможно, никогда не удастся сбросить с себя тяжелый груз боли и разочарования. Если вы не пожалеете времени на то, чтобы разрешить проблему наедине с собой, то сможете смотреть в будущее непредвзято и будете полны решимости так или иначе преуспеть в этой жизни

Рано или поздно все равно придется признать и забыть любую невосполнимую потерю или неизбежную перемену. В экстремальной ситуации первым проявляется неприятие, затем вспыхивает ярость и наконец все равно приходится признать реальность.

Некоторым людям так и не удается забыть прошлое, и тогда горькие воспоминания постоянно отравляют их существование.

### **Как быть с изменениями, которые слишком тяжелы, чтобы их принять**

Жизнь порой ставит нас перед лицом перемен, которые мы оказываемся просто не в состоянии вынести. К таким событиям, в частности, относится горе от потери любимого человека. Если события оказались сильнее вас и вы не находите в себе сил оправиться от утраты, то обратитесь за профессиональной помощью к специалисту.

Нет особого геройства в том, чтобы пытаться справиться с тяжелой ситуацией в одиночку. Если же оперировать бесстрастными финансовыми категориями, то оплатив квалифицированную помощь, вы все равно окажетесь в выигрыше, если учесть, каковы будут потери от продолжительного кризиса в вашей деловой активности, вызванного тем, что вы практически утратили полную трудоспособность.

### **Стоит ли пренебрегать эмоциональным воздействием благоприятных перемен**

Мы склонны полагать, что любые перемены, с которыми мы не можем справиться, посидев в полумраке, слушая музыку, обязательно будут связаны с какими-то неприятностями. Как ни странно, это не всегда так.

Лишь тот факт, что вам удастся успешно достигать поставленных перед собой целей, отнюдь не означает, что вы избавлены от болезненных переживаний, вызванных этими переменами. Вам необходимо постоянно совершенствоваться в преодолении вновь возникающих

---

*Умение переключаться и стойко переносить жизненные перемены*

проблем, иначе ваш постоянный успех будет ставить перед вами все более высокие эмоциональные барьеры для дальнейшего продвижения вперед

Когда вы начнете с этим сталкиваться, то стимулы, прежде действовавшие на вас, утратят свою результативность, и вы предпочтете занять пассивную позицию, которая не грозит дальнейшими переменами. Вы сделаете это не потому, что не способны подняться выше, а потому, что стресс от перемен становится для вас слишком тяжелым испытанием. Ключом к положительным переменам в вашей жизни является постановка правильных целей

### **Нарастающие темпы перемен**

За последние 800 лет мир постоянно изменялся, и скорость изменений нарастала. Сегодня многие ученые и инженеры ведут непрерывные исследования и разработки по всему миру, а ведь еще сто лет назад лишь небольшая группа людей занималась подобной работой. Учитывая сказанное, скорость перемен будет, безусловно, нарастать

Такое постоянное ускорение говорит нам о том, что умение адаптироваться в изменившихся условиях также должно постоянно совершенствоваться. Впрочем, во многих сферах нашей жизни такая способность будет неизбежно развиваться, поскольку постоянно приходится сталкиваться с результатами перемен в виде новых товаров, которые мы приобретаем, в виде все новых впечатлений, которые получаем при переездах, ставших столь частыми и стремительными

Однако эти изменения всеобщего характера оказывают на нас лишь незначительное воздействие по сравнению с тем эффектом, который производят изменения, происходящие в нашей собственной жизни. Для изменений личного плана обычно характерны три этапа заканчивается определенный период в жизни, затем наступает период смятения и переживаний, за которым следует начало чего-то нового.

Даже когда мы сами желаем изменений, долго и напряженно трудимся во имя них, наступление перемен практически неизменно сопровождается их верными спутниками: смятением и переживаниями.

Люди, как правило, концентрируются на произошедших переменах и стараются не замечать охватывающих их противоречивых чувств. Но если они скорбят об ушедшем, то, скорее всего, с ним еще не покончено. Прошлое продолжает жить в вашей голове, готовое



*Умение переключаться и стойко переносить жизненные перемены*

---

взорвать наши эмоции в самые неожиданные моменты, и каждый раз ставит нас на грань принятия неверных решений.

Не так-то просто заставить себя отдать должное ушедшему, когда все наши мысли уже всецело заняты будущим. В нашем мозгу существует нечто вроде барьера, не позволяющего нам ясно осознать тот факт, что и положительные перемены могут быть болезненными для нашего сознания, потому-то мы стараемся не спрашивать судьбу о том, что в действительности ждет нас впереди.

Имейте в виду, что необязательно отречься от прошлого, чтобы начать двигаться по новой дороге. Что действительно необходимо сделать, так это признать, что в широком смысле новое всегда лучше старого. Вы должны сохранить в себе уважение к прошлым убеждениям и привязанностям, гордиться былыми успехами и достижениями и непременно ценить прежний опыт и старых друзей.

## **Часть XIX**

# **ВОЗМОЖНЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ СТРЕССА**

### *Возможные последствия стресса*

---

Любая работа, связанная с торговым бизнесом, делает нас подверженными самым разнообразным видам стресса, таким, что обычный человек содрогнулся бы, представив возможность подобного стресса в своей повседневной жизни. Мы же упорно продираемся через густые заросли стрессовых ситуаций, как бы и не замечая, какой ущерб они наносят нашим телам и нашим душам.

## **В состоянии стресса? кто, я?**

В этой части я хочу перечислить целый ряд причин, которые вызывают стрессовые ситуации в жизни торгового агента. Когда вы осознаете, насколько они многочисленны и как часто вам приходится с ними сталкиваться, я попытаюсь помочь вам обрести способность уменьшать их пагубное воздействие.

## **Если вы новичок в торговле**

Уже на этапе рассмотрения возможности посвятить свою жизнь торговле вы подвергаете себя стрессу принятия решения о переменах. Вам необходимо заранее взвесить все доводы «за» и «против» такого решения. Готовы ли вы выдержать изменения в данный период своей жизни? Готовы ли вы пройти этот путь до конца? Готовы ли приложить необходимые усилия для того, чтобы узнать все о своем товаре и постоянно совершенствовать свои профессиональные навыки? Сможете ли вы удовлетвориться положением среднего продавца или будете бороться за высшие позиции на лестнице успеха? Сможете ли мириться с относительно нестабильными доходами до тех пор, пока не создадите себе репутацию в этом бизнесе? Как вы будете реагировать на замечания со стороны родных и друзей по поводу того, что коммерция — это не для вас? Как вы найдете товар, который вам будет приятно продавать и который к тому же обеспечит хороший доход? Какого рода компания, скорее всего, примет вас к себе с учетом того, что опыт в продажах у вас отсутствует либо он минимален? Что, если вы одеты неподобающим образом? А что, если ваша машина сломается? О боже, вы никак не можете найти нужный дом! Неужели эта встреча была назначена на вчера? Ужас, вы взяли с собой не те бумаги!

## **Если вы уже ветеран**

(Примечание для новичков: прибавьте эти вопросы к своему списку, как только вас примут на желанную работу.) Где и как найти нового клиента? Как вы будете добиваться встречи с данным лицом? Как вы будете справляться с неудачей от провалившейся сделки? Каковы будут ваши действия по исправлению положения, возникшего вследствие неудачного действия? Каждый день вы должны находиться в постоянном движении и устанавливать контакты с определенным числом людей для того, чтобы выполнить свою норму продаж. Что, если сегодня вам этого сделать не удалось? Что, если вы опоздали на заранее намеченную встречу? Как вы успокоите возмущенного вашим опозданием клиента? Почему этот заказ был неправильно оформлен? Соответствует ли ваш уровень продаж предъявляемым требованиям? Удастся ли вам победить в конкурсе? Сохраните ли вы свою работу?

Когда я только пришел в торговлю, я совершил ошибку, которая характерна для людей, решивших заняться нашим бизнесом. Я решил попробовать торговать. Улавливаете, в чем была моя ошибка? Попробовать. Представляете ли вы, какое количество людей пробуют торговать? Знаете ли, сколько людей приходят в торговлю так, словно достаточно попробовать, чтобы принять решение, будете вы этим заниматься или нет?

Думаю, вы согласитесь, что невозможно представить себе нейрохирурга, который пробует заняться своей профессией. Он не может вдруг проснуться однажды утром и сказать себе: «Пожалуй, стоит попробовать немного позаниматься операциями на мозге. Посмотрим, понравится ли это мне. Начнем с работы на полставки». Даже каменщикам и секретаршам требуется определенное обучение и подготовка, прежде чем они приобретут достаточную квалификацию для того, чтобы зарабатывать своей специальностью себе на жизнь.

Покажите мне человека любой профессии, который зарабатывает выше среднего уровня в своем деле, и я вам скажу, что он посвятил себя своей профессии всего без остатка. Такие люди «сожгли мосты» назад к прежней профессии, если она у них была. Они решились на то, чтобы стать профессионалом именно в этом деле. И именно поэтому они так хорошо зарабатывают. По той же самой причине многие торговые агенты зарабатывают на уровне самых высокооплачи-

### *Возможные последствия стресса*

---

ваемых в стране людей — они преданы своей замечательной профессии.

Надеюсь, что вы уже сегодня к этому готовы — безраздельно посвятить себя профессии торгового агента. Не просто называться таковым, а быть им, стремиться к вершинам мастерства, развивать профессиональные навыки, зарабатывать больше среднего уровня и пережить должным образом успех, который грозит выбить вас из седла. Ведь в действительности многие люди так же не способны справиться с собственным успехом, как и с собственными неудачами.

Чрезвычайно распространенной причиной того, что торговые агенты терпят крах, является неспособность противостоять стрессу. По моему мнению, слово «стресс» слишком часто используется сегодня по поводу и без повода. Вы, возможно, уже прочитали пару моих книг и теперь считаете, что имеете о стрессе представление. Я тоже думал, что неплохо разбираюсь в вопросе, пока не провел собственные исследования и не обнаружил, что стресс, о котором идет речь в большинстве книжек, — это совсем не тот стресс, с которым торговый агент имеет дело ежедневно в своей работе. Да и как иначе, если литература, аудио-, видеокассеты по данной тематике не были подготовлены специалистами в нашей области или не были предназначены именно для нас. В большинстве этих материалов говорится, к примеру, что травматические ситуации вызывают тяжелейшее стрессовое состояние, заставляющее человека либо самоустраняться от действительности каким-то образом, либо бороться. Не скажу, что считаю это утверждение неверным, но данное определение не отражает тех стрессовых состояний, которые способны катастрофическим образом сказаться на нашей с вами работе.

Если вы находитесь в хорошей физической и психологической форме, то начинаете каждый день энергично, с решимостью хорошо поработать сегодня. Если бы мне пришлось взять в руки пистолет и выстрелить в цель с близкого расстояния, то я наверняка полностью уничтожил бы ее. Примерно то же происходит в большинстве стрессовых ситуаций. Развод. Смерть близкого человека. Финансовые неурядицы. Такие события — всегда травма, но происходят они с нами далеко не каждый день.

Я же хочу поговорить о другом виде стресса. А именно о кумулятивном, накапливающемся, стрессе. Кумулятивный стресс складывается из мелочей, случающихся на профессиональном пути торгового агента, это те события, которые беспокоят вас, но не настолько трав-

---

*Возможные последствия стресса*

матичны, чтобы выбить из колеи. Такие мелкие раздражители могут быть представлены в виде дротиков для игры в дартс. Итак, представьте себе маленькие дротики с султанчиком на противоположном от острия конце. Назовем их дротиками стресса. Если вы занимаетесь продажей, то с момента утреннего пробуждения эти дротики устремляются в вашу сторону. Многие из нас уже выработали способность достаточно эффективно от них уклоняться, но немалое их число все же достигает цели.

Султанчики на конце дротиков олицетворяют ручейки физической и эмоциональной энергии, которая покидает вас при каждом попадании дротика. Думаю, вы согласитесь, что попадание дротика хотя и болезненно, но не представляет угрозы для жизни. Боль может на какое-то время помешать вам действовать, но не выведет из строя надолго. Что же происходит, если шесть-семь дротиков вонзаются в вас каждый день? Только представьте, какое количество жизненной энергии вы при этом теряете!

Если вам приходилось заниматься физической работой, то вы знаете, насколько усталым чувствует себя рабочий в конце дня. Хотите — верьте, хотите — нет, но коммерческая работа — это по-настоящему изматывающий труд. Многие новички с удивлением обнаруживают, что к концу рабочего дня они устают не менее, чем тогда, когда занимались физической работой. Торговый бизнес способен полностью лишить вас жизненной энергии и истощить эмоционально, если вы не отдаете себе отчета в том, что с вами происходит.

Следует четко понимать, что вы являетесь профессиональным специалистом по разрешению сложных ситуаций. Соответственно вы должны сознавать, что ежедневно вы имеете дело с событиями, вызывающими стресс. Из своего опыта я вынес убеждение, что необходимо вести умелую игру, которая не позволила бы маленьким зловредным дротикам достигать своей цели и высасывать из вас энергию и душевные силы. Если вы будете продолжать работать, не обращая внимания на затрагивающие вас отрицательные воздействия, то рискуете в конечном итоге серьезно подорвать свое физическое здоровье. Значительное число людей немало настрадались и умерли в достаточно молодом возрасте из-за того, что не умели справляться с таким явлением, как стресс.

*Возможные последствия стресса*

---

### **Фактор стресса № 1**

Первым фактором стресса является комплекс вины. Ощущение вины непродуктивно. Многие из нас знают, что надо делать, не делают этого, а потом испытывают чувство вины. Либо знают, чего делать не следует, все равно это делают и опять ощущают свою вину. А теперь я хочу попросить вас о следующем: если вы испытываете вину за то, что уже совершили,— забудьте и двигайтесь дальше. Если заранее точно знаете, что будете чувствовать свою вину за будущий поступок, то не делайте этого. Такое поведение называется зрелым поведением.

Если вы не делаете должного, того, что обязательно надо делать, то, по всей вероятности, вы страдаете от отсутствия одного очень важного качества. Называется оно дисциплиной. Дисциплина — это источник вашей силы. Если с дисциплиной у вас пока дела обстоят неважно, то не ставьте себе целью выработать ее в себе в предельно короткие сроки. Это отнюдь не так просто. Начните с выполнения небольшого задания, например, вставать по утрам сразу, как только будильник перестанет звонить, а не на 10, 15 или 20 минут позже. Когда вы добьетесь от себя подъема вовремя и это будет вам удаваться в течение 21 дня подряд, то можете считать, что определенного успеха в выработке у себя важного качества, дисциплины, вы достигли. Возможно, предложенное мною упражнение покажется вам простым, но если вы, подобно большинству людей, любите понежиться в постели после звонка будильника, то выполнить его для вас будет сложнее, чем вы предполагаете.

Выйдя на этот первый уровень самодисциплины, подготовьте себе следующее испытание. Однако сделайте сами себе и своим близким одолжение — не изобретайте таких нововведений, которые слишком тяжело скажутся на членах вашей семьи. Шок для них может оказаться слишком сильным, и они всячески будут препятствовать вашим инициативам. Не так-то просто начать дисциплинировать самого себя и не получить при этом такую ответную реакцию отторжения со стороны других, которая вполне может укрепить вашу плохую привычку, с которой вы намеревались бороться. Кроме того, не пытайтесь укреплять чужую волю без согласия на то. Если вы решили, что вся семья должна теперь подниматься в 5 часов утра, а семье это не нравится, то, упорствуя, вы лишь породите еще одну стрессовую ситуацию и для себя, и для домочадцев.

Вернемся, однако, к чувству вины. Что происходит, когда вы ее ощущаете? Прежде всего, вина начинает довлеть над вами. Вы соз-

наете, что не делаете того, что должны делать. Специфика нашей с вами работы такова, что мы имеем возможность вести себя таким образом, будто действительно работаем, хотя это совсем не так. Вы можете изображать предельно занятого человека и говорить себе: «Я торговый агент. Я встал и оделся и вроде бы приступил к работе. Я сел в машину и куда-то поехал, я вроде бы на работе Я сел за свой стол и вроде бы продолжаю работать»

А между тем непосредственной работой в нашем деле можно назвать только то, чем вы занимаетесь, сидя напротив человека, облеченного правом сказать «да» в отношении приобретения вашего продукта или услуги. Все остальное — не более чем подготовка к работе, и подавляющее большинство торговых агентов в действительности работают значительно меньше 40 часов в неделю. Весь день они находятся в «свободном парении», ожидая того момента, когда кто-нибудь подойдет и спросит, нет ли у них еще какого-нибудь товара.

Если вы серьезно относитесь к собственной карьере, то должны увидеть на своем лице в зеркале печать решимости. Никто за вас не примет решения преуспеть, ни ваша семья, ни друзья. Ваше положение полностью зависит от тех решений, которые вы примите, поскольку наша жизнь сама по себе является тем выбором, который мы делаем. Если вы хотите, чтобы конечный результат был в вашу пользу, то относитесь к проблеме выбора предельно серьезно.

## **Фактор стресса № 2**

Вторым фактором стресса является неременная составляющая всей нашей работы, а именно те отказы, которые мы получаем. Именно благодаря им мы имеем возможность зарабатывать большие деньги, поскольку средний американец очень боится услышать отказ и выбирает работу, где возможность его получения минимальна.

Вы выбрали торговлю, и как бы ни называлась ваша должность — консультант, специалист по маркетингу или каким-то другим красивым словом, призванным скрыть суть вашего занятия, — ваш хлеб вы зарабатываете именно благодаря своей способности спокойно реагировать на отказ. Спокойно реагировать на множество отказов. Ожидать их и знать, что в них нет ничего страшного. Ведь вы прекрасно понимаете, что еще никто не отказался от вас. Человек просто отказался от того предложения, которое вы сделали в данный конкретный момент времени. Ничего личного в его отказе нет.



### *Возможные последствия стресса*

---

Учитывайте также, что большинству из вас не придется каждый день встречаться с клиентом, от которого вы когда-то получили отказ. Согласитесь, это обстоятельство значительно облегчает нам позитивное восприятие происходящего. Каждый день записывайте в своем дневнике фразу: «Я не буду воспринимать отказ как что-то личное». Вы обязаны отказать себе в этом праве. Игра далеко не закончена, и она стоит свеч.

### **Фактор стресса № 3**

Наш третий фактор — это разочарование. Вы напряженно работаете, пытаетесь помочь людям, и они обещают вам сделать заказ. Вы можете быть довольны проделанной работой, вы помогли клиенту познакомиться с вашим товаром. Вы звоните ему, чтобы напомнить о себе и узнать, как у него дела, но слышите, что он только что подписал заказ вашему конкуренту. Что вы на это отвечаете? «Поздравляю. Надеюсь, вы будете довольны своим приобретением».

А что вам в действительности хочется ему сказать? Уверен, что нечто иное. У многих из вас на душе остается неприятный осадок. Я постараюсь научить, как избавиться от подобных ощущений с помощью фантазии. Однако для этого вы должны научиться одной игре. Научитесь произносить следующее: «Значит, после размышлений вы решили, что лучше будет купить товар у моего конкурента? Прекрасно. Но мне все же интересно, довольны ли вы временем, проведенным в моем обществе, и теми усилиями, которые я приложил, чтобы обслужить вас наилучшим образом?»

Большинство из них согласятся, что вы действительно были великолепны. Теперь чувство вины будет тяготеть над ними.

«Поскольку вы довольны моей работой, не мог бы я послать вам три мои визитные карточки, чтобы вы передали их людям, которых могут заинтересовать мои предложения?»

Наверняка несостоявшийся покупатель выразит согласие помочь вам с намерением немедленно выбросить ваши карточки в мусорную корзину. Но мы предупредим его действия, препроводив карточки письмом следующего содержания: «Дорогой Николай! Искренне благодарен вам за согласие рекомендовать меня трем вашим коллегам по бизнесу. Я буду изредка звонить вам, чтобы узнать имена этих достойных людей для того, чтобы сделать для них впоследствии все, что смогу». Затем вы вносите имя адресата в файл под названием «Мои должники».

Странное дело, но мы желаем, чтобы нас воспринимали как профессиональных специалистов. Мы хотим одеваться и действовать как деловые люди, но часто сами живем жизнью, которая не соответствует понятию жизни профессионала.

Не забудьте и обязательно позвоните вашему должнику. Ваши визитки будут лежать тяжелым грузом в его кармане, и в конце концов он порекомендует вас нужным людям. Вы будете смеяться, но не раз ко мне приходили люди с моими же мятыми визитными карточками в руках, и оказывалось, что им когда-то кто-то из тех, кому я не ленился напоминать о себе, порекомендовал меня в качестве достойного продавца.

Слово, которое каждый торговый агент должен ввести в свой лексикон,— это слово «терять». Вы должны использовать в работе всю вашу фантазию, задействовать весь творческий потенциал, получать удовольствие от своего дела, поскольку что вы можете потерять? Вам нечего терять. Я хочу, чтобы вы научились быть в постоянном поиске и доводили каждое дело до наиболее выгодного для вас результата. Преодолейте в себе страх получить отказ и действуйте, не опускайте руки со словами: «Лучше я с кем-нибудь другим поговорю» Доводите дело до конца, настаивайте, убеждайте, и они у вас либо купят, либо скончаются.

#### **Фактор стресса № 4**

Четвертый фактор воздействует не только на наши успехи в продажах, но и влияет на всю нашу личную жизнь. Название этого фактора — СТРАХ. Страх мешает нам стремиться к тому, что мы действительно хотим получить от жизни. Мы боимся неудачи. Мы боимся услышать отказ. Но часто, когда мы действуем уверенно и забываем бояться, то получаем желаемое. Сделайте девизом своей жизни слова: «Делай то, чего больше всего боишься, и ты победишь страх». Именно так поступают преуспевающие люди. Они переступают через свой страх и становятся сильнее и удачливее.

#### **Фактор стресса № 5**

Пятый фактор стресса — распорядок, наши обязательства перед временем. У многих торговых агентов не хватает самодисциплины для того, чтобы планировать свой день, а затем следовать своим планам, либо они просто не любят различные бумаги и расписания, которые упорядочивают их время. В офисе с четким рабочим графиком

### *Возможные последствия стресса*

---

уровень дохода в меньшей степени зависит от планирования своего рабочего времени. Там от сотрудников требуется быть на рабочем месте и делать свое дело в течение 40 часов в неделю.

Преуспевающие люди понимают, что планирование времени и работа с бумагами — неотъемлемый атрибут продуктивной коммерческой деятельности. От вас не требуется их любить, но вам следует научиться — и чем раньше, тем лучше — делать то, что вам не нравится и чего вам больше всего хотелось бы избежать. Если утром вы видите перед собой бумаги, требующие вашего внимания, то не откладывайте их в сторону, а беритесь за работу немедленно. Весь остаток дня вы будете свободны в своих действиях, и груз несделанной работы не будет довлеть над вами.

#### **Фактор стресса № 6**

Шестым номером у нас выступает некая болезнь. Как ни печально, но эта болезнь свирепствует в нашем обществе. Ее имя «потом», а симптомом этой болезни является непреодолимое желание откладывать дела на это самое «потом». В голове не укладывается число тех людей, которые не получают то, что хотят, только потому, что откладывают дела, которые необходимо выполнить для обретения желаемого.

Попробую кратко описать клиническую картину больного. Живет вчерашним днем, пропускает сегодняшние события и тем самым губит свое будущее. Многие люди с удивительным постоянством следуют этому графику вместо того, чтобы самостоятельно управлять процессом. Некоторые люди откровенно говорили мне, что именно это заболевание является их самой большой проблемой.

Хочу поделиться с вами маленькой тайной некоторых весьма преуспевающих миллионеров, которую я познал спустя несколько лет. Они тоже любят откладывать на потом, но делают это по строгому плану. Это называется заранее спланированное откладывание на потом. Они назначают себе день или время, когда будут совершенно свободны и ничем не заняты, что им, кстати, прекрасно удается. Обычные же люди находятся в постоянном поиске возможностей переложить на потом то, что, как они знают, должно быть сделано именно сейчас. Волю к преодолению этой тяжелой болезни можно развить, неукоснительно следуя правилу СДЕЛАЙ ЭТО СЕЙЧАС. Попробуйте прожить 21 день в соответствии с этим золотым правилом, просто чтобы посмотреть, что из этого получится.

### **Фактор стресса № 7**

Седьмым источником стресса являются нормы. Нормы — причина возникновения проблем у многих торговых агентов. Одни компании устанавливают нормы, которые ужасают их торговый персонал. Другие же — определяют достаточно низкие контрольные показатели, которые не могут выполнять функцию мотивации торговых агентов.

Если одни торговые агенты отправляются на штурм нормативных показателей, то для других это равнозначно операции по удалению зубов, да еще без наркоза. Для третьих нормы являются стимулом в работе. Вы должны проанализировать свое отношение к ним и выяснить, какое воздействие оказывают на вас нормы.

Лично меня нормы стимулировали. Я воспринимал их как вызов моим способностям, и многие компании понимают, что система установок контрольных показателей работы позволяет им поддерживать персонал в хорошей конкурентной форме. Однако если установленные нормы кажутся человеку явно не соответствующими уровню его сегодняшних возможностей, то велика вероятность, что у него просто опустятся руки. Растерянность часто сопровождается потребностью отложить дела на потом и сознанием своей вины, о которых мы уже говорили выше.

Если вы серьезно полагаете, что установленные нормы для вас невыполнимы, то постарайтесь как можно скорее встретиться со своим менеджером по продажам и попросить его пересмотреть их. Если по каким-то причинам сделать это в данный момент невозможно, то дайте понять менеджеру, что приложите все усилия к тому, чтобы не отстать от требований, и отправляйтесь работать. Не зацикливайтесь на данной проблеме, поскольку излишняя концентрация внимания на том, что все равно нельзя поправить, только помешает вам успешно работать.

### **Фактор стресса № 8**

Восьмым фактором является доставка, иными словами, дата и время, когда клиент должен получить ваш продукт или иметь возможность воспользоваться вашей услугой. Один из неприятных моментов нашей работы связан с тем, что порой мы готовы сказать и пообещать все, что угодно, лишь бы совершить сделку. Если клиент хочет видеть предмет своей покупки к определенному сроку, то мы готовы сказать ему, что так и будет, хотя знаем, что компании ни за

### *Возможные последствия стресса*

---

что не удастся выдержать обещанный срок поставки. Не стоит так поступать. Как профессионал вы должны быть готовы к возражениям клиента, в частности к возможным требованиям по срокам, и должны заранее знать, как будете улаживать эту проблему во время презентации.

На своих семинарах я постоянно учу торговых агентов не стесняться расхваливать свой товар в ответ на возражения или с намерением их избежать.

«Николай Васильевич! Поскольку мы намерены обсуждать возможность удовлетворения ваших потребностей посредством замечательного продукта нашей компании, то позвольте заметить, что мы сейчас имеем прекрасные позиции на рынке. Я объясню вам, что я имею в виду. Если вы предложите большинству наших конкурентов поставить вам их товар, и они пообещают предоставить вам его немедленно, то, по моему мнению, это будет лишь означать, что сейчас у них не так уж много желающих его приобрести. Что касается наших изделий, то при желании их получить вам придется набраться некоторого терпения, поскольку спрос на нашу продукцию очень велик».

Если получается так, что компания не имеет возможности поставить товар в те сроки, которые вы установили при заключении договора, то немедленно, подчеркиваю, немедленно сообщите об этих обстоятельствах клиенту. Чем скорее он будет предупрежден о задержке поставки, тем меньше у вас будет проблем впоследствии. Нет необходимости подробно разъяснять ему причины создавшегося неприятного положения, просто изложите ему факты и выслушайте ответ. Если ваша задержка грозит большими неудобствами для него, то приложите максимум усилий для того, чтобы покупателю помочь. Возможно, вам удастся организовать частичную отгрузку продукта, узнайте, готова ли ваша компания понести дополнительные расходы по перевозке, и отправьте товар более быстрым транспортом. Проявляйте максимум гибкости.

### **Фактор стресса № 9**

Девятый фактор стресса — отговорки клиента. «Наш бюджет этого не предусматривает» «Мы ждем улучшения нашего положения». «Загляните к нам через пару месяцев». На своих курсах я обучаю способам поведения в ситуациях, когда потенциальный покупатель уклоняется от прямого ответа. Однако бывают случаи, когда вы действительно оказываетесь не в состоянии сдвинуть дело с мертвой

точки. Если положение действительно столь безнадежно, то надо на время отступить, но продолжать поддерживать с клиентом контакт в ожидании момента, когда его желание приобрести товар станет более конструктивным.

### **Фактор стресса № 10**

Еще одной причиной стресса являются нападки коллег. Подобное отношение к вам проявляется в тех чаях, когда ваши действия ставят вас в более выгодное положение по сравнению с окружающими, что воспринимается ими как угроза собственному благополучию. Какова может быть при этом их реакция? Мы уже говорили на эту тему, но не с точки зрения создания стрессовых ситуаций. Во всяком случае имейте в виду следующее: как правило, у вас не будет проблем с людьми, занимающими более высокое положение, либо располагающимися ниже вас на иерархической лестнице. Особое внимание вам следует обращать на возможность возникновения конфликтов равными вам.

### **Фактор стресса № 11**

Случаи отмены запланированных встреч неизбежны в нашей работе, и подобные ситуации тяжело действуют на нас. Если вы являетесь торговым агентом, то; встречу именно с вами клиент отменит в первую очередь в том случае, если окажется перегруженным работой. К такому повороту надо быть заранее готовым. Поступайте так, как поступают в таком случае врачи. Пусть кто-нибудь в вашем офисе получит в течение дня подтверждение всех намеченных вами на завтра встреч, либо сделайте это сами. Но не ведите разговор так: «Вот звоню вам уточнить, в силе ли остается наша договоренность?» На такой вопрос несложно дать отрицательный ответ. Интонация обращения должна быть утвердительной: «Сегодня мы с вами встречаемся в два часа, и я тщательно подготовился к нашей беседе. Проведенное мною изучение и материалы, которые мне удалось подобрать, дают основание надеяться, что время, которое мы проведем вместе, не окажется для вас напрасно потраченным. Хочу вам еще раз напомнить, что я буду у вас ровно в два». Даже в случае, если у кого-то и было намерение отменить встречу, то теперь он, вероятно, не решится этого сделать. Если же клиент действительно не сможет с вами встретиться, то, скорее всего, назначит другое время.

*Возможные последствия стресса*

---

**Фактор стресса № 12**

Поиск новых клиентов. Если компания не обеспечивает вас соответствующими указаниями, то занимайтесь сами подбором объектов вашего внимания так, чтобы ваши усилия не были безадресны. Перефразируя известную поговорку, вы должны видеть не столько лес, сколько каждое из его деревьев в отдельности. Разложите по полочкам свои представления о возможных клиентах вашей компании и определите перспективность индивидуальной работы с каждым из них. Когда отработаете с людьми, которые вам известны, приступайте к использованию специальных методов тестирования, что позволит вам найти группы потребителей, с которыми вам и предстоит продолжить свою работу.

**Фактор стресса № 13**

Поиск места назначенной встречи. Если место вашей встречи с потенциальным клиентом вам мало знакомо или вы приступили к обслуживанию новой территории, не колеблясь, уточните у клиента, как вам лучше добраться до нужного места. Ничто так не испортит первого впечатления от вашего визита, как ваше опоздание из-за того, что вы заблудились. В глазах клиента данное обстоятельство будет свидетельствовать о вашей плохой подготовленности.

**Фактор стресса № 14**

Технические неисправности. Если при переездах вы пользуетесь собственной машиной или автомобилем фирмы, то запланируйте проведение регулярного технического осмотра автомобиля и никогда не нарушайте установленный график. То время, которое вы потратите на проведение профилактического обслуживания своей машины, сторицей окупится для вас прибытием всегда вовремя на назначенные встречи с клиентами. То же касается и другого оборудования, типа аудиовизуальных средств и средств связи, которыми вы пользуетесь. Содержите их в надежном рабочем состоянии.

**Фактор стресса №15**

Дорожные пробки. Встреча с ними в нашей профессии практически неизбежна. Рассматривать этот неприятный фактор следует как своего рода игру. Если вам заранее известно, что на данной дороге в это время суток, как правило, очень много машин, то выберите более спокойный объездной путь. Отправляйтесь в дорогу, имея достаточ-

ный запас времени. Обязательно прихватите с собой в качестве средств психологической подготовки кассеты с обучающими программами, которые позволят провести с пользой непроизводительное время поездки.

#### **Фактор стресса № 16**

Поиск вещей. Касается ли это ключей от вашей машины, документации по товару, справочной литературы или оформленного заказа (который, кстати, не рекомендуется терять), поиск всех этих предметов, находящихся неизвестно где, влечет за собой пустую трату вашего рабочего времени. Вполне вероятно, что поиски предмета займут у вас больше времени, чем сам предмет стоит. Поэтому старайтесь быть максимально организованным и аккуратным. Если ваша неорганизованность действительно составляет для вас большую проблему, то, возможно, имеет смысл нанять специального человека, который будет помогать вам разбираться с вашими делами. Существует целый ряд очень хороших компаний, которые весьма преуспевают, помогая людям организовать свое время и свою работу самым рациональным образом.

#### **Фактор стресса № 17**

Получение или передача невразумительных сообщений. Недоразумения, возникающие при общении с помощью средств связи, обходятся деловому миру многих стран в миллиарды долларов ежегодно. При записи передаваемого по телефону сообщения и в пометках, которые вы делаете для себя в процессе презентации, старайтесь избегать сокращений и скорописи, которые вам не удастся при необходимости разобрать и понять уже через каких-то пару недель. Лучше сразу проявить максимум аккуратности, чем потом совершить ошибку, которая вам дорого обойдется.

Оставляя устное сообщение — лично или по телефону,— попросите собеседника прочитать вам надиктованный текст, чтобы убедиться, что вас действительно поняли правильно. Большим благом в наше время является возможность пользоваться автоответчиком, которому можно оставить любое сообщение, не прибегая к услугам третьего лица и без риска, что в информацию может непроизвольно вкрасться ошибка или неточность.



## **Характер действия стресса**

Академик АМН СССР П.К. Анохин в одной из своих книг пишет: «Нервное напряжение не накапливается в некоем вакууме. Оно также не ограничивается исключительно рамками нашей нервной системы. Напряжение возникает во всех органах человеческого тела, которые начинают борьбу друг с другом разницей накопленного потенциала. Нервное напряжение материально. Именно поэтому столь часто наши заболевания вызваны эмоциональными переживаниями».

Многие авторитеты утверждают, что стресс лишает организм защиты от болезней. Могут пройти месяцы и годы, прежде чем болезнь проявляется в явно выраженной форме. Когда же это случается, то часто возникает необходимость обратиться за медицинской помощью, а возможно, и прибегнуть к стационарному лечению и хирургическому вмешательству, как в случаях, связанных с вызванной стрессом одышкой или с проблемами кровообращения, которые могут привести к сердечному приступу.

Между тем стресс, связанный с большими или малыми разочарованиями, прежде чем перерасти в серьезные формы заболеваний, может проявляться сначала и в виде беспокоящих тиков, подергиваний, появляющихся задолго до появления явных симптомов настоящей болезни. Вы можете вполне успешно избавить себя от этих тревожных симптомов.

## **Таблетка на каждый случай**

Возможность справиться со стрессом только с помощью медикаментозных средств должна послужить для вас тревожным сигналом. Чтобы противостоять неприятным явлениям или обстоятельствам, люди часто прибегают к помощи алкоголя либо предписанных или нелегально добытых наркотических средств.

Многие игнорируют и даже посмеиваются над фактом, который хорошо известен людям, ведущим здоровый образ жизни: физические упражнения — это естественный способ снятия эмоциональных и физических симптомов стресса. Вместо этого люди часто предпочитают принимать снотворные препараты, которые отрицательно влияют на состояние их организма. На следующее утро они не завтракают, поскольку чувствуют себя слишком плохо, у них отсутствует аппетит.

Обычно для приведения себя в нормальное состояние они довольствуются лишь чашкой кофе.

А между тем кофеин на пустой желудок взвинчивает их нервы до такой степени, что к полудню они начинают страдать от головной боли и вынуждены принимать аспирин или более сильнодействующие средства. К обеду они «умирают от голода» и, следовательно, плотно наедаются, а порой и вознаграждают себя за утренний труд глотком другим спиртного.

Вновь вернувшись к работе, они с тоской думают о тех бесконечных часах, которые остались до конца рабочего дня, но которые слишком малы, чтобы успеть сделать все необходимое. Их начинает клонить в сон и они «накачиваются» кофе или кока-колой, пока не почувствуют спровоцированный кофеином прилив неумной энергии. Когда рабочий день наконец заканчивается, они настолько радуются этому факту, что отмечают знаменательное событие еще порцией другой спиртного

Этот дополнительный прием горячительных напитков, вдобавок к принятому за обедом, отрицательно воздействует на их нервную систему, лишая способности заняться чем-либо полезным. Вечером, когда наступает время сна, эти люди чувствуют себя слишком возбужденными, чтобы уснуть, и, естественно, принимают снотворное. Итак, круг замкнулся, и цикл повторяется вновь.

Как же выбраться из этого все более и более затягивающего водоворота? Вместо приема транквилизаторов совершите перед сном 15-минутную прогулку в бодром темпе. Вместо кофе пейте фруктовые соки. Из порочного круга можно выйти, если каждый ваш шаг будет позитивен и явится подтверждением вашего желания избавиться от своих дурных привычек.

## **Стресс конструктивный и деструктивный**

Стресс или раздражители того или иного рода являются неотъемлемой составляющей любой человеческой активности. Вы не можете встать на ноги, не напрягая свои мышцы. Сама жизнь есть производное от действия стрессов. К примеру, принимая пищу, вы раздражаете пищеварительную систему, оставаться же без еды, когда испытываешь голод,— еще больший стресс. Напряжение подобного характера

### *Возможные последствия стресса*

---

является примером «конструктивного» стресса. Такое стрессовое воздействие на наш организм позитивно.

Конструктивный стресс не влечет за собой сердечных приступов, спазмов мышц тела или язвы желудка. Бегуны-марафонцы переживают массированный конструктивный стресс, но никто из них (за исключением тех, кто страдает врожденным пороком сердца) не умер еще от сердечного приступа, занимаясь современным марафоном в продолжение, скажем, семи лет.

Совершенно иного рода напряжение, «деструктивный» стресс, напротив, наносит вред. Или, если быть более точным, вредоносной является наша эмоциональная реакция на внешние деструктивные раздражители, которыми щедро одаривает нас жизнь.

Далее мы будем употреблять слово «стресс» для обозначения именно пагубно влияющих на нас явлений. Вам не удастся добиться в своей карьере значительных высот без того, чтобы не подвергаться в течение длительного времени воздействию практически непрекращающихся стрессовых факторов. Многие из тех, кто добился настоящего большого успеха, полагают, что без стрессов не может быть выдающихся результатов.

А между тем стресс способен убивать, хотя люди и пытаются игнорировать эту возможность. Роковая роль стресса в развитии болезни сердца доказана и не вызывает сомнений.

Столь же бесспорно то, что стресс способствует постепенному разрушению кровеносных сосудов человека. Исследования показали, что для некурящих, которым за 30, при условии, что они не страдают избыточным весом и гиподинамией, фактором № 1 контролируемого риска, который может привести к развитию у них сердечно-сосудистых заболеваний, является именно стресс.

И хотя это доказано пока не столь аргументировано, считается, что стресс также играет значительную роль в развитии целого ряда других заболеваний. Общеизвестным является суждение о том, что стресс часто толкает людей к алкоголизму. Выражению «это привело меня к пьянству» по крайней мере сотня лет. В наше время многие алкоголики усугубляют свое положение приемом нелегально добытых наркотиков в дополнение к легально доступному алкоголю. Нет сомнений, что в ближайшие десятилетия медицинская наука обнаружит еще не одно проявление того опасного для жизни человека воздействия, которое оказывает стресс.

## **Почему сегодня стресс столь опасен для торгового агента**

Что делает стресс в наши дни особенно опасным именно для торговых агентов? В отличие от большинства других человеческих занятий торговый агент вынужден в условиях современного, до предела насыщенного конкуренцией рынка двигаться от одной стрессовой ситуации к другой, практически не имея возможности расслабиться в промежутках между ними. Рабочий день превращается в одну непрерывную стрессовую ситуацию вместо того, чтобы быть цепью разрозненных ударов негативного характера, перемежающихся периодами отдыха и релаксации. Поэтому не удивительно, что многие торговые агенты вынуждены обращаться к врачу с симптомами явного психологического перенапряжения. Они жалуются на головные боли, сердцебиение, ощущение хронической усталости, приступы беспричинного, беспокойства, язву и так далее. А между тем самое печальное во всем этом заключается в возможности практически для каждого научиться контролировать возникновение стресса и соответственно избегать всех этих болезненных состояний

Представьте себя в виде резинового жгута. Если его растягивать до предела и тут же возвращать в исходное состояние, то заниматься этим упражнением можно до бесконечности без ущерба для резины

Но если вы станете удерживать жгут в предельно растянутом положении в течение продолжительных периодов времени, то он быстро порвется. Так же и для вас — длительное пребывание в критическом состоянии чревато печальными последствиями, вплоть до сердечного приступа

И все же полностью избежать стресса в нашем бешено меняющемся мире невозможно, даже если вы будете прилагать к этому специальные усилия. Несомненно, что те, кто стремится преуспеть, вынуждены учиться эффективно действовать в условиях непрерывного и массивного прессинга стрессовых ситуаций

## **Не допускать возникновения стресса**

Поскольку в лице стресса мы имеем столь коварного и ненасытного убийцу, то нужно обратить свое внимание на способы искорене-

### *Возможные последствия стресса*

---

ния причин его появления в тех случаях, когда нам это действительно подвластно. Предлагаю вам ознакомиться с рядом причин, вызывающих возникновение стрессовых ситуаций.

#### **Отсутствие личных целей**

Если вы сами не видите открывающихся перед вами перспектив, которые вдохновляли бы вас на каждодневную упорную работу, то вы пытаетесь преуспеть в жизни, находясь в заведомо проигрышной ситуации. Люди, имеющие перед собой ясные и четкие цели, принимают более своевременные и рациональные решения, позволяющие им идти прямым путем к намеченным горизонтам. В то же время людям, лишенным цели, остается только испытывать разочарования в своих попытках догнать идущих впереди.

#### **Отстраненность семьи**

Если вы не пытаетесь приобщить семью или других любимых людей к совместному достижению стоящих перед вами целей, то сами навлекаете на себя стрессовую ситуацию в лице семейных передряг. Если же семья в полной мере понимает ваши действия и воспринимает с энтузиазмом ваши цели, то несомненно сделает все возможное, чтобы способствовать вашему успеху. А помощь семьи — это большое дело.

Уделите максимум внимания вовлечению членов вашей семьи в решение своих задач. Это, в частности, означает, что им может быть предоставлено право участвовать в процессе постановки целей. Сделайте так, чтобы совместными дружными усилиями вы работали во имя вашего общего семейного дела.

#### **Пороки образа жизни**

Недостаток необходимых физических упражнений, слишком много нездоровой пищи, излишне частый и поспешный ее прием, расчет на лекарства, наркотики и другие средства, которые придали бы нам мужества или принесли утешение, пробудили бы ото сна или позволили забыться, облегчили бы жизнь или вылечили от простуды, которую бы вы не подхватили, если бы просто лучше заботились о своем здоровье.

## **Порочные способы борьбы**

Пытаясь бороться со стрессом, многие люди злоупотребляют спиртным, курят или глотают таблетки. После возникновения зависимости от принимаемого снадобья в дело вступает стресс, связанный со стремлением нужный препарат получить. Обычно стресс в такой ситуации обостряется необходимостью отрицать очевидное, а именно то, что вы наносите своими действиями непоправимый ущерб собственному здоровью.

Как бы то ни было, немногие из алкоголиков, заядлых курильщиков или наркоманов отдают себе отчет в том, что, потребляя свое зелье, они таким способом реагируют на стресс. Большинство из них вообще не задумываются о смысле своих действий

Широко распространено мнение о том, что избавиться от пагубных привычек крайне сложно. Не советую полагаться на мнения. Это сложно ровно настолько, насколько вы уверены в этой сложности. К примеру, в этом году ученые заявили, что многие люди больше подвержены привыканию к никотину, содержащемуся в табаке, чем ко многим видам наркотиков, и тем не менее миллионы людей смогли самостоятельно бросить курить, поскольку верили, что могут это сделать.

## **Часть XX**

# **ПОЗИТИВНЫЕ МЕТОДЫ БОРЬБЫ СО СТРЕССОМ**

В предыдущей части мы говорили о том, насколько опасен стресс и сколь широко распространены его проявления в современной России. Теперь давайте поговорим о том, как торговые агенты могут защитить себя позитивными способами от опасности испытать стресс. Лучшим из таких способов является обучение. Если у вас возникла проблема, возьмите в руки книгу, прослушайте аудиозапись или запишитесь на семинар по теме, которая вас волнует. Сегодня предлагается множество разнообразных курсов и программ практически по любой тематике, какая только может вас заинтересовать. Выберите среди них то, что, по вашему мнению, лучше других сможет вам помочь.

Стоит нам вникнуть в суть проблемы, и останется только найти адекватное ей разрешение. Ведь в сущности и сама работа торгового агента заключается в разрешении разнообразных проблем. Все, что нам остается,— это использовать собственные способности в разрешении своих проблем и помочь на этот раз именно самому себе.

В отличие от возможного втягивания в негативные способы борьбы со стрессом, методы, предлагаемые в данной части, напротив, сделают вас сильнее как в интеллектуальном, так в эмоциональном и физическом плане. Одновременно они позволят вам контролировать пагубные последствия стрессовых состояний, тревожных мыслей, общего напряжения, разочарований, выступающих, увы, неизменными спутниками человека в мире деловой конкуренции.

Уже тем, что мы признаемся, пусть только самим себе, что нуждаемся в помощи, или осознаем необходимость что-то изменить, чтобы стать более счастливыми или чтобы преодолеть стресс, охвативший нас, мы уже сделаем первый шаг к исправлению и оздоровлению ситуации. Далее мы должны четко определить причину нашего напряжения и воспользоваться средствами снижения уровня беспокойства. И наконец, нам остается избавиться от источника стресса. Во многих случаях мы не имеем возможности освободиться в физическом смысле от источника своего стресса.

Итак, потенциальный покупатель отменяет назначенную встречу. Сконцентрируйте свои мысли на том, что действительно можно в этом случае сделать, а не на том, чего сделать нельзя. Прежде всего попытайтесь перенести встречу на другое время. Затем оглянитесь вокруг: нет ли на горизонте другого потребителя, которому может понадобиться ваш продукт или услуга. Если такая кандидатура имеется, то почему бы не сделать прямо сейчас первый контактный зво-



### *Позитивные методы борьбы со стрессом*

---

нок, вместо того чтобы сетовать на судьбу в пассивном ожидании следующего запланированного визита.

Если у вас постоянно возникает проблема, связанная с планированием и рациональным использованием своего времени, то существуют сотни хороших книг, призванных помочь вам в этом горе. Ряд компаний, предлагающих устройства для планирования рабочего времени, постоянно проводит семинары по обучению пользователей их продукцией. Не пренебрегайте никакими источниками знаний и выберите те, которые кажутся вам наиболее полезными.

Если отговорки клиентов превращаются для вас в настоящую проблему, то вам необходима дополнительная профессиональная подготовка. В своей первой книге «Тренинг профессиональных продаж» я предлагаю семнадцать действенных способов заставить клиента сказать «да». Если чтение — не для вас, то материал предлагается также на аудио- и видеокассетах, преподносится в виде семинаров. Всегда можно подобрать форму обучения, которая больше подходит вам по характеру и возможностям. Главное — заставить себя начать поиск.

Если сами вы не желаете отправляться на поиски нужного материала, то позвоните в ближайшую библиотеку. Информационный отдел с радостью подготовит для вас целый перечень соответствующей литературы, и, как правило, это не будет вам ничего стоить. Чего еще желать?

Подводя черту под всем вышесказанным, мы поговорим о средствах облегчения стрессового состояния, которыми нам следует пользоваться, чтобы прояснить свои мысли, успокоиться и рассмотреть реальные и конкретные пути избавления от источников стресса.

## **Если источником вашего стресса является определенное лицо**

Как быть, если причиной вашего напряженного состояния является конкретный человек? В случае, когда таким человеком является ваш супруг или супруга, то естественно будет обсудить с ним сложившуюся ситуацию и попытаться найти из нее приемлемый выход. Если же проблема не поддается разрешению, то придется прибегнуть к такому радикальному средству, как развод. Я далек от того, чтобы предлагать вам вариант с разводом в качестве единственно возможно-

---

*Позитивные методы борьбы со стрессом*

го средства, но если действительно были использованы все другие возможности, то он может стать необходимым.

Если ваш стресс вызван отношениями с кем-то из клиентов, то выход, естественно, будет иным. Следует оценить стоимость бизнеса, который вы с ним ведете, и решить, стоит ли продолжение деловых отношений тех моральных и психологических издержек, которые вы при этом несете.

Когда ваш дискомфорт связан с людьми внутри вашего офиса, например с начальством или коллегами, то вам придется рассмотреть приемлемость для вас дальнейшей работы в создавшейся обстановке.

Как бы то ни было, развод с работой, то есть уход с нее, может совершенно не вписываться в ваши планы. При этом вы можете руководствоваться главным образом карьерными либо финансовыми соображениями. В конце концов ситуация может сама собой разрешиться, если человек, который доставляет вам столько неудобств, по той или иной причине покинет свое место. Не исключено также, что и вы будете либо повышены в должности, либо переведены на другое место, где лишитесь удовольствия общаться с предметом своей неприязни. Часто проблема личностных взаимоотношений может быть в принципе разрешена, как только вы определитесь с характером этой проблемы.

Конечно, надежда на смену обстоятельств не может подменить собой активных действий. Как же можно ослабить то негативное психологическое воздействие, которое кто-то оказывает на вас?

Начните с того, чтобы выяснить, почему данный человек вводит вас в состояние стресса. Часто люди просто передают другим стресс, полученный от кого-то еще. Довольно сложно после получения заряда отрицательных эмоций повернуться через левое плечо и мгновенно успокоиться. К примеру, менеджеру по продажам звонит менеджер отделения и говорит, что объем реализации катастрофически низок. Тот в свою очередь выплескивает недовольство на первого попавшегося торгового агента. Делает ли он это намеренно? Если да, то с какой целью?

У некоторых начальников в их арсенале приемов воздействия на персонал нет ничего, кроме целого набора средств стрессового воздействия, призванных заставить торговых агентов работать активнее. Некоторые клиенты привычно пытаются давить на продавцов в надежде добиться более выгодных условий сделки.

### *Позитивные методы борьбы со стрессом*

---

Если вы уверены, что те, кто доставляет вам неприятности, руководствуются в своих действиях именно такими мотивами, то вам нечего возразить против целей, которые они преследуют. Однако и мириться с их манерой ведения дел вы не обязаны. Если же причиной вашего стресса является кто-либо из коллег, то проблема становится более сложной. Давайте вместе обсудим каждую из означенных ситуаций в отдельности.

## **Когда начальник слишком вас донимает**

Большой ошибкой было бы пытаться сделать карьеру в компании, которая, по вашему мнению, нуждается в вас в гораздо меньшей степени, чем вы нуждаетесь в ней. Нет сомнения, что такие представления с вашей стороны чреваты неприятными для вас ситуациями. Если вы находитесь в состоянии постоянного страха потерять свою работу, то не можете полностью отдавать себя этой работе. Пусть подсознательно, но вы сдерживаете часть своей энергии, которой как раз и не хватает для того, чтобы добиться настоящего успеха. Почему так получается? Да потому, что в глубине вашего сознания что-то постоянно нашептывает вам «Зачем слишком напрягаться? Когда они начнут снимать сливки, меня, скорее всего, здесь уже не будет».

Страх потерять работу не позволяет вам правильно оценивать ситуацию, заставляет совершать ошибки, которых вы не сделали бы, если бы были более уверены в своем будущем.

Самым надежным способом заставить вашего начальника оставить вас в покое — это стать для компании ценным работником. Затем попросите начальника о конфиденциальной беседе и скажите ему: «В настоящее время я чувствую себя до такой степени на взводе, что это не может не сказаться на моих успехах в работе и на моем общем самочувствии. Мои специфические сложности состоят в следующем..., и я хотел бы, чтобы вы помогли мне от них избавиться». Спокойно объясните, что конкретно вас беспокоит. Но имейте в виду, что проблема ваших взаимоотношений с начальником, скорее всего, не исчезнет в одночасье только потому, что вы решили поставить все точки над «i». Прежде чем обстановка разрядится, и вам, и вашему начальнику понадобится время, чтобы еще раз обо всем подумать. Если и после этого начальник не оставляет вас в покое, то, возможно, вам придется поставить вопрос ребром, то есть решиться на уход.

## **Когда источником стрессового состояния является один из ваших клиентов**

Согласитесь, что быть со всеми в прекрасных отношениях невозможно. Если один из ваших клиентов доставляет вам особые неудобства эмоционального характера, то возможно, что поправить ситуацию вам окажется не под силу. Если дело обстоит именно так, то не позволяйте обстоятельствам довлеть над вами. Считайте положение таковым, когда от вас требуется предпринять радикальные шаги.

Может быть, вам удастся обменять своего трудного клиента на столь же проблемного для одного из ваших коллег. При подобном обмене каждый увидит перед собой новое лицо, и, возможно, уже этого будет достаточно, чтобы все оказались довольны. Не исключено, что от неприятностей также можно избавиться, если перестать поддерживать с клиентом контакт. Предварительно переговорите со своим менеджером, не понесет ли фирма в таком случае большие потери. Обычно в компаниях, производящих качественную продукцию или предоставляющих прекрасные услуги, порядка 3% клиентов доставляют более 50% всех неприятностей. И, как правило, никто не может вести дела с этими тремя процентами потребителей. Возможно, вашей компании стоит избавиться от этой головной боли, передав излишне хлопотных клиентов в руки конкурентов.

## **Следуй девизу пионеров и будь готов!**

Новички в торговле подвержены дополнительному стрессу уже просто потому, что пока они не готовы как следует к будущей работе. Поначалу они не подготовлены практически по всем ее аспектам. Соответственно у них отсутствует уверенность в себе, которая приходит с опытом и с первыми успехами в торговом бизнесе. Действие переживаемого при этом стресса может быть легко уменьшено путем упорной работы по овладению всеми тонкостями профессии. Сначала дело будет идти не очень быстро. Но по мере того, как вы будете укреплять свои навыки, стресс мало-помалу станет отпускать вас, и это приятное ощущение придаст вам новый импульс в работе по самосовершенствованию. А в дальнейшем станет еще легче.

### *Позитивные методы борьбы со стрессом*

---

Обычно торговые агенты чувствуют себя очень неуютно, если считают себя на порядок ниже своих клиентов. В такой обстановке они чувствуют себя чрезвычайно скованно и зажато, опасаются сделать что-нибудь не так и провалить дело. Как правило, так оно в итоге и получается.

Почему же их посещают столь тягостные мысли? Да потому, что они по какой-то причине решили, что человек, которому они пытаются что-то продать, настолько лучше их, что даже стоять с ним рядом они осмеливаются с трудом.

Подобное ощущение собственной незначительности может возникать, когда торговый агент имеет дело непосредственно с предпринимателем (владельцем бизнеса), со знаменитостями или с высшими должностными лицами компании-клиента. Некоторые из этих людей намеренно провоцируют в продавце чувство собственной неполноценности, поставив перед собой цель — добиться более выгодных условий сделки. Но бывает, что их поведение основано в таких ситуациях на совсем иных мотивах. За надменным поведением этих больших людей порой кроется желание продемонстрировать уверенность и решительность, которыми они на самом деле не обладают.

Вот несколько характерных признаков того, что ваш клиент сам чувствует себя неуверенно.

- ◆ Мебель в его кабинете расставлена так, что он сидит спиной к окну, заставляя вас щуриться на свет.
- ◆ Вам предлагают неудобный стул или как-то иначе вы попадаете в неловкое или затруднительное положение.
- ◆ Начинаются нападки на качество вашей продукции, подвергается сомнению репутация вашей фирмы, произносятся нелестные слова в адрес владельцев и политики вашей компании.
- ◆ Какую бы низкую цену вы ни предлагали, вам будут говорить: «Придется вам еще поработать, молодой человек».

Некоторые люди, находясь наедине с торговым агентом, сами чувствуют себя в состоянии определенного стресса. Они относятся к вам настороженно и с подозрением. Они не хотят, чтобы им что-то продавали. Они не хотят терять собственной бдительности и боятся испытать к вам симпатию, поскольку не уверены, что в таком случае

смогут вам отказать. Внимательно изучайте позицию клиента. Если вы имеете дело с агентом по снабжению, то его прямая обязанность — встречаться с продавцами. Вроде бы дело для него привычное, но учитывайте и тот момент, что все мы порой находимся в таком состоянии, что более ни минуты не способны продолжать работу. Опытный продавец даст своему визави какое-то время на то, чтобы он пришел в себя после разговора с предыдущим посетителем и привел свои мысли в порядок. Поговорите с человеком о чем-то постороннем, постарайтесь разрядить атмосферу, скажите своему собеседнику что-нибудь приятное. Затем помогите ему вернуться мыслями к предмету вашего визита и начинайте спокойно работать.

### **Ваша реакция на тех, кто намеренно вводит вас в состояние стресса**

Удается ли вам справляться с попытками оказать на вас то или иное давление?

Прежде всего имейте в виду, когда клиент использует подобную тактику ведения дела, он тем самым произвольно дает вам понять, что заинтересован в товаре, который вы предлагаете. Вместо того чтобы лезть из кожи вон, понижая цену на свой продукт, проявите сдержанность и займите несколько пассивную и как бы безразличную к результату разговора позицию. Что конкретно вы будете при этом говорить, будет определяться, конечно, в первую очередь критериями правды и вашим чутьем с учетом складывающейся ситуации.

Клиент может предложить вам обсудить достоинства продукции ваших конкурентов. Выберите для своих лестных комментариев такие изделия, которые, на ваш взгляд, менее всего соответствуют его потребностям. Он, конечно, знает эти изделия не хуже вас, и они его не устраивают, иначе он не стал бы тратить время на попытки всеми способами заставить вас снизить цену.

Упомяните, что могут возникнуть некоторые проблемы со сроками доставки. Любая компания может в определенные периоды переживать конфликтные ситуации с работниками или испытывать нехватку комплектующих и сырья. Скажите, что компания может ограничить ваши возможности по объемам поставок. Этот ход, скорее всего, окажется весьма эффективным, поскольку вероятные проблемы

### *Позитивные методы борьбы со стрессом*

---

с поставкой заказанного товара могут сильно испугать вашего нахрапистого клиента.

Поговорите о возможности повышения цены на вашу продукцию. Естественно, если ваш рынок характеризуется общим падением цен на товары, то подобное заявление может вызвать недоумение, но если существуют перспективы резкого улучшения качества вашего товара с соответствующим повышением цен, то не забудьте сказать об этом для того, чтобы подтолкнуть клиента к более конструктивному разговору.

Выразите осторожное сомнение в полномочиях вашего собеседника. Если вы уже потеряли надежду на получение заказа на выгодных для вас условиях, то чего вам, собственно, терять? Попытайтесь осадить его, спросив о том, действительно ли он имеет право принимать решения по закупкам. Подобный вопрос может ввергнуть его в такое изумление, что он забудет о той роли, которую только что разыгрывал перед вами, и оформит покупку только для того, чтобы доказать вам свои возможности.

Поинтересуйтесь кредитоспособностью покупателя. Подобный поворот в беседе может стать для вас настоящим испытанием профессиональной зрелости. Но опять же, что вам терять? Попросите назвать других поставщиков фирмы, с которыми она расплатилась вовремя и сполна. Учтите, что подобные вопросы можно задавать только в процессе первой встречи с потенциальным покупателем. Возможно, что больше вам и не понадобится спрашивать об этом, поскольку либо вам ответят сразу, либо больше вы никогда не встретитесь. Так что пользуйтесь этим способом только в виде крайней меры. К тому же вести себя при подобном разговоре надо таким образом, чтобы не подорвать ни собственную репутацию, ни репутацию вашей компании.

## **Генераторы стресса**

Если покупатель пытается оказывать на вас давление, то было бы ошибкой полагать, что подобное поведение является свидетельством силы. В действительности это лишь его признание в собственной слабости, своеобразный крик о помощи. Используйте складывающуюся ситуацию в свою пользу. Помогите ему, но по-своему.

Способность правильно обходиться с клиентами, которые просто излучают флюиды стресса, предполагает умение действовать с опре-

деленной долей риска. Однако чего стоит пассивная роль мальчика для битья по сравнению с успехом, которого вы можете добиться, заняв жесткую позицию?

Часто в подобных ситуациях вы довольно скоро поймете, что клиенту вообще не нужен подобный товар либо он предпочитает покупать его у другого поставщика. В таком случае вы ничего не лишитесь, защитив свое достоинство.

Если при разговоре с таким клиентом вы сможете выдерживать твердую и конструктивную линию, у вас может в конечном итоге появиться шанс совершить удачную сделку. Если же вы заранее выберете путь наименьшего сопротивления, сдаваясь под напором избранной покупателем тактики ведения переговоров, то неизменно будете возвращаться домой с пустыми руками. Ваша твердая позиция даст хоть небольшую надежду на совершение сделки и приобретение постоянного клиента.

Многие покупатели считают, что мягкий и скромный торговый агент потому таков, что знает, что предлагаемый им продукт или услуга немногого стоят. И напротив, люди склонны проникаться доверием к продавцам, способным убедить их в том, что им предлагается лучший на рынке товар по самой выгодной цене.

Иными словами, для многих покупателей ваша уверенность в себе является решающим фактором формирования собственного мнения о качествах вашего товара и приемлемости его цены. Поэтому держите себя соответственно.

По сути дела, вы так или иначе выиграете, если примете вызов, который бросает вам агрессивно настроенный покупатель, поскольку даже если и не сможете превратить его в своего клиента, то своим поведением укреплете веру в собственные силы, а не подорвете ее

## **Если источником вашего стресса является коллега**

Во-первых, вы должны быть полностью уверены в своей правоте. Убедитесь, что не требуете лишнего и не выступаете против человека, который добросовестно выполняет свои обязанности, или против действий, на которые человек имеет законное право. Не является ли ситуация таковой, что вы вполне можете или должны с ней мириться? Если вы все же абсолютно уверены в том, что правы, то действуйте.



### *Позитивные методы борьбы со стрессом*

---

Стрессовая ситуация подобного рода может отрицательно сказаться на ваших профессиональных успехах и уровне доходов, а возможно, и на вашем здоровье, если вы позволите ей и далее затягиваться.

Поговорите с этим человеком. Сделайте это, когда останетесь с ним наедине. Объясните ему, каким образом его действия влияют на ваше состояние, и вежливо попросите не совершать впредь таких поступков. После этого будьте готовы помочь ему сохранить добрую репутацию, но не в ущерб занятой вами твердой позиции.

Помните, что не так важно, что он будет говорить при этом, более важно, как он будет себя впоследствии вести. Многие весьма бурно реагируют на попытки выяснить отношения, но затем быстро меняют манеру поведения. Это вопрос самолюбия.

Учитывайте, что таким способом вы можете заставить его взглянуть на вас с другой стороны. Возможно, он не ожидал, что вы способны стукнуть кулаком по столу, и теперь начнет понимать, что вы не допустите непозволительного к себе отношения. Дайте ему время и возможность перестроить свое сознание. И ни в коем случае не угрожайте.

Как быть, если и после этого ничто не изменится? Вашим следующим шагом, прежде чем вы начнете подумывать об уходе или об обращении к своему адвокату, должен быть разговор с вашим менеджером с выражением просьбы как-то повлиять на ситуацию.

## **Как смягчить отрицательный эффект тяжелого разговора**

Подобный разговор может произойти у вас с начальником или с одним из крупных клиентов. Превратите в своем сознании пережитую вами неприятную беседу в забавную ситуацию, в которой вам будто бы пришлось очутиться. Можно, к примеру, представить человека, из-за которого беседа была напряженной для вас, одетым в клоунский наряд. Ваше воображение подскажет вам и другие сценарии, которые, возможно, более вам близки. Этим я отнюдь не хочу сказать, что ситуацию действительно следует воспринимать легкомысленно, но излишне драматизировать события также не стоит.

Некоторым людям нравится вызывать в собеседнике повышенное напряжение, а другие сами находятся в такой степени под тяжелым

психологическим прессингом, что непроизвольно передают накопившееся напряжение окружающим людям

## **Основные способы борьбы со стрессом**

Далее приводятся ключевые методы управления стрессовым состоянием, которые, кроме того, в целом будут способствовать повышению качества вашей жизни.

### **1. Упражнения**

Главное в этом занятии — систематичность. Назначьте самому себе не менее трех тренировок в неделю. Однако если вам за 35, то прежде, чем увеличивать объем своей физической активности, проконсультируйтесь с врачом.

В начале активных занятий избегайте перенапряжения и наращивайте нагрузку постепенно. Возможно, что заниматься вы начнете в компании физкультурных фанатиков, одержимых идеей о том, что «без боли мышцы не растут». Именно этот девиз, как никакой другой призыв мирного времени, нанес вред здоровью множества людей. Ваши приятели, вероятно, станут посмеиваться над вашим неспешным стартовым темпом. Встречайте их усмешки улыбкой, постепенно вы наберете форму, и настанет их очередь плестись за вами в попытках сохранить остатки подорванного здоровья.

Ничто не снимает эмоциональный стресс так эффективно, как энергичные упражнения, соответствующие вашим физическим возможностям. Два основных требования к вашей системе физической подготовки — это ее соответствие вашим потребностям и форме, а также возможность продолжать и в дальнейшем заниматься выбранным видом спорта.

Быстрая ходьба, бег, гимнастические упражнения — выбор широк, и все это будет способствовать быстрому снижению накопившегося напряжения. Не столь важно, что из перечисленного вы для себя выберете, главное — занятия должны быть достаточно напряженными, чтобы дать вашему организму хорошую разминку, не должны иметь состязательного характера и требовать чрезмерных усилий для правильного выполнения. Я считаю, что ходьба — прекрасное средство, практически забытое нашей цивилизацией, привыкшей приезжать на автомобиле и в театр, и в кафе.

## **2. Контроль собственного веса**

Переедание — один из самых распространенных негативных видов реакции на стресс. Однако немногие из тех, кто страдает избыточным весом, готовы согласиться с этим утверждением.

Мысль о том, что полнота является результатом их реакции на стрессовые ситуации, кажется им слишком простой и незамысловатой. Поэтому такие люди находятся в состоянии постоянного поиска магической диеты, которая позволила бы им избавиться от лишних фунтов, не меняя при этом характера своей реакции на стрессовые ситуации.

Но преуспеть в этом невозможно. Ежегодно миллионы россиян вновь и вновь подтверждают тщетность подобных усилий: они испытывают на себе новомодные диеты и вскоре отказываются от них, как правило, так и не сбросив ни килограмма.

Постепенное снижение веса более вероятно в случае, если человек станет следовать принципам противостояния воздействию стрессовых обстоятельств и научится справляться со стрессом, не потребляя больше пищи, чем требуется его организму.

## **3. Заведите дневник**

Каждый день или по крайней мере каждую неделю записывайте, что вас беспокоит. Когда у вас появятся подобные записи, сделанные в течение нескольких недель, вы будете располагать достаточным материалом для анализа своего состояния.

Этот метод удивительно действенный. Если бы, начиная с юношеских лет, мы вели записи относительно нашей реакции на ту или иную пищу, то давно выработали бы собственную систему рационального питания. Лично я в конце концов обнаружил, что после мороженого чувствую себя очень плохо. Я отказался от мороженого и от многого другого и теперь чувствую себя гораздо лучше. К примеру, я уже очень давно не ем сыра. Недавно я попробовал съесть кусочек, и у меня было такое ощущение, что я глотнул кипятка. К вам это, скорее всего, не относится, но мне лично сыр противопоказан.

Знание о том, чего следует избегать, возносит нас на уровень человека мыслящего, а не просто реагирующего на внешние раздражители. Внимательно наблюдайте и выбирайте способы и пути, которые подходят именно вам, определяйте, что действует на вас благоприятно, а что вам явно во вред, и поступайте соответствующим образом.

## **Необходимость владения техникой релаксации**

Некоторые из способов релаксации могут показаться вам обычной чепухой, предлагаемой индийскими гуру в голливудских фильмах. Если вы именно так будете их воспринимать, то при пользовании этими методиками испытаете определенный дискомфорт, тогда как их предназначение имеет совершенно противоположный смысл.

Вас, возможно, удивляет, почему я уделяю столько внимания вопросам борьбы со стрессом. Дело в том, что стресс является неизбежным элементом жизни торгового агента. От него в основном страдают те люди, которые хотят преуспеть в своем деле, поскольку они делают именно то, чего неудачники стараются избежать. Один только этот факт уже заставляет человека испытывать напряжение, последствия которого невозможно игнорировать в течение сколь угодно продолжительного времени.

Многие бизнесмены, и в большей мере те, кто занят в коммерческой сфере, постоянно живут под прессингом неблагоприятных обстоятельств. В итоге их организм непрерывно работает на пределе своих возможностей.

Эти люди никогда не расслабляются, а просто переходят из одного стрессового состояния в другое. Их кровь постоянно перенасыщена адреналином, челюсти стиснуты в гримасе решимости, мышцы тела напряжены. И даже свободное от работы время они используют для занятий каким-либо из соревновательных видов спорта.

Музыка, которую они слушают, не позволяет им расслабиться, поскольку обладает тем же ритмом и отрицательным физиологическим воздействием, что и их работа. Эти люди все время находятся в состоянии растянутого резинового жгута. Вместо разумного чередования периодов стресса и релаксации они перемежают состояние напряжения с состоянием крайнего напряжения.

Несколько лет такой жизни — и неизбежны серьезные последствия для здоровья: перенапряжение, инсульт, инфаркт, язва, проблемы психического порядка. Общее физическое, психологическое истощение организма становится практически неотвратимым. И тогда выбор — не за вами, болезнь вас выберет сама. Единственное, в чем вы можете быть абсолютно уверены, — это то, что один или сразу несколь-

### *Позитивные методы борьбы со стрессом*

---

ко недугов обязательно настигнут вас, если вы будете продолжать находиться в состоянии постоянного напряжения.

Из такого положения возможны только два исхода: либо вы научитесь время от времени расслабляться, либо стресс вцепится в вас железной хваткой, и вам уже никогда не удастся нормализовать свой образ жизни.

## **Верные способы**

Возможно, вы уже открыли для себя эффективные приемы борьбы со стрессом. Если нет, то познакомьтесь со следующими способами, вполне вероятно, они окажутся действенными для вас.

- ◆ *Если вы с трудом засыпаете, включите вентилятор на самую малую скорость. Послушайте шелест его лопастей. Каждый раз, когда в вашей голове проносится очередная мысль, скажите себе, что подумаете об этом завтра, и продолжайте концентрировать внимание на звуке рассекаемого пропеллером воздуха.*

Возможно, вы вдруг вспомните о важном деле, о котором нельзя ни в коем случае забыть. В этом случае встаньте, сделайте пометку на листе бумаги и вновь вернитесь к звукам, издаваемым вентилятором.

- ◆ *Музыка.* Лучший способ расслабиться — это послушать спокойную музыку. Купите кассету с записями, которые вам нравятся, и держите ее в своей машине, чтобы слушать ее всякий раз, когда беспокойство начинает овладевать вами. Сегодня рынок предлагает множество кассет подобного типа.
- ◆ *Звуки природы.* Слушайте записи со звуками падающей воды, с шумом бьющихся о берег волн, пением птиц. Этот способ расслабиться удивительно помогает. Сделайте записи сами или приобретите их в магазинах, специализирующихся на продаже товаров дикой природы, туристского

снаряжения, или в тех магазинах, которые предназначены для приверженцев защиты природы.

- ◆ *Успокаивающие процедуры.* Просто поплавайте или примите ванну. Этого может оказаться достаточно. В прохладную погоду сходите в русскую баню или в сауну.

## **Снижайте общий уровень напряжения, управляйте стрессом**

Стресс представляет угрозу практически для каждого человека, пытающегося удержаться на вершине социальной лестницы. Никогда не стоит забывать о том, что стресс может не только полностью истощить ваши силы и значительно снизить уровень доходов, но также угрожает прочности ваших семейных отношений и способен подорвать ваше здоровье. Более того, он может просто убить вас.

Хотя способы ослабления стрессового воздействия могут разрешить определенные проблемы, они не могут кардинально изменить ситуацию в вашу пользу. Тот факт, что вы вынуждены управлять стрессом, ясно свидетельствует о том, что он стал верным спутником вашей жизни. Но следующий его удар может стать еще более тяжелым.

Где же выход? В вашем распоряжении три способа поведения в отношении стресса. Вы можете:

- ✓ решать свои проблемы с помощью транквилизаторов, алкоголя или других снадобий, как разрешенных, так и запрещенных законом, и дожидаться неизбежных последствий;
- ✓ игнорировать свое стрессовое состояние и изводящие вас страхи, стараясь пробиться через их завесу, повторяя с решимостью фаталиста: «Если стресс меня погубит, то так тому и быть». Однако такие настроения почему-то резко пропадают после первого же сердечного приступа;
- ✓ развивать свои навыки релаксации с использованием методов, предлагаемых в настоящей части, и пытаться свести к минимуму воздействие стресса на ваш организм,

*Позитивные методы борьбы со стрессом*

---

что должно позволить вам прожить дольше при том, что вы по-прежнему будете преуспевать в своих делах.

Стремление к снижению уровня стресса, возможно, потребует от вас изменений как в образе мышления, так и в характере ваших поступков. Все мы нелегко переносим изменения, но в данном случае изменения будут связаны с возможностью сделать свою жизнь более полноценной, насыщенной во всех ее проявлениях. Разве не к этому все мы стремимся и не об этом ли мечтаем?

Предлагаю вам ознакомиться со способами получения от жизни максимально возможного удовольствия и избавления себя от чрезмерного стресса прежде, чем он избавится от вас.

### **32 способа начать более спокойную жизнь**

Возможно, вы захотите пополнить приведенный мною список или перефразируете отдельные пункты индивидуально для себя, а возможно, часть из них опустите за ненадобностью, поскольку тот или иной из предлагаемых мною способов вам не подходит. Как только ваш собственный перечень способов сделать жизнь спокойнее будет сформирован, заглядывайте в него почаще. Пусть он станет частью вашего жизненного плана, в соответствии с которым вы будете действовать, причем с непрременной фантазией и неизменной верой в успех.

*1. Не позволяйте стрессовым ситуациям накапливаться.* Улаживайте свои отношения в семье, а если не получается, то обратитесь за квалифицированной помощью к специалисту. Разрешите свои проблемы на работе или увольняйтесь. Постарайтесь не контактировать с людьми, которые, возможно, претендуют на вашу дружбу, а между тем доставляют вам только излишнее беспокойство. Если вы оказались втянутыми в проблемы юридического характера или испытываете серьезные финансовые трудности, то сделайте выбор, каким бы мучительным он ни был, но распутайте этот клубок. В таком же ключе рассмотрите свои возможные нелады со здоровьем. Вам легче будет жить с реальностью случившегося, чем с кошмаром неизвестности.

*2. Во многих случаях лучшим выходом будет вообще ничего не предпринимать.* Проблемы, которые, возможно, исчезнут сами по себе, если стараться их не замечать, напротив, могут сильно обостриться, если энергично взяться за их решение. Попробуйте проигнориро-

---

*Позитивные методы борьбы со стрессом*

вать ситуацию, прежде чем предпринимать попытки радикально ее исправить. Если проблема все же продолжает беспокоить вас, то приложите все усилия к ее разрешению.

3. *Чтобы избавиться от чувства тревоги, занимайтесь физкультурой.* Активные упражнения (которые вам по силам), пожалуй, самое эффективное средство борьбы со стрессом из всех тех, что придумало человечество. Пусть занятия на свежем воздухе войдут у вас в привычку. Плавайте, катайтесь на велосипеде, занимайтесь ходьбой или выберите другой вид спорта, в котором вы могли бы регулярно практиковаться. Упражняйтесь, чтобы постоянно быть в тонусе, который в свою очередь будет поддерживать ваше здоровье.

4. *Не пейте спиртное в одиночку.* Если в принципе вы употребляете алкоголь, то делайте это только по особым случаям и в компании. Если вы прибегаете к спиртным напиткам для борьбы со своими горестями и снятия напряжения, то они станут безжалостно пользоваться вашим здоровьем.

5. *Цените время.* Приучите себя воспринимать время как сокровище, а не как безжалостного эксплуататора.

6. *Постарайтесь поменьше общаться с негативно воспринимающими вас или воздействующими на вас людьми.* Если вам приходится постоянно иметь дело с кем-то, кто пренебрегает вашим мнением или подрывает вашу уверенность в собственной значимости, то наименее болезненным способом сведите ваши отношения до минимума.

7. *Найдите позитивно настроенных к вам друзей.* Пусть это будут приятные, доброжелательные люди, которые признают ваше право на собственное мнение и ценят его.

8. *Научитесь эффективно расслабляться.* Подберите наиболее действенную для вас систему релаксации и пользуйтесь ее приемами ежедневно.

9. *Ведите сбалансированный образ жизни.* Не стоит затрачивать все свои усилия лишь на одно дело, пусть даже на вашу профессиональную карьеру. Стремитесь к вершинам во всех аспектах человеческой жизни.

10. *Получайте удовольствие от вашей работы.* Слишком много времени приходится вам посвящать своему делу, чтобы делать его без удовольствия. Разработайте и постарайтесь осуществлять собственные планы таким образом, чтобы то моральное удовлетворение,



*Позитивные методы борьбы со стрессом*

---

которое приносит вам работа, было для вас не менее ценно, чем деньги, которые вы при этом получаете.

*11. Ищите разнообразные сферы приложения своих сил и способностей.* Если все удовольствие, которое вы получаете, исходит лишь от работы, то она занимает в вашей жизни слишком большое место.

*12. Следите за своим весом.* Подберите для себя методику постепенного снижения веса, если страдаете от его избыточности, и добейтесь того, чтобы чувствовать себя в собственном теле легко. Старательно поддерживайте достигнутый оптимальный уровень.

*13. Попробуйте полюбить ту пищу, которая вам подходит.* Научитесь потреблять то, что позволяет вам чувствовать себе комфортно. Воспринимайте сладости лишь как лакомство, ограничивайте себя в потреблении случайной еды сомнительного качества. Не забывайте, что пиво, вино и крепкие спиртные напитки награждают вас дополнительными калориями, превращающимися в жировые отложения.

Миллионы людей предпочитают пищу из злаков, фрукты, овощи и рыбу. Они научились готовить вкусные блюда без использования животного мяса, мучных соусов и имеющих высокое содержание холестерина молочных продуктов. Результат таких диет налицо — благоразумные едоки живут дольше и ведут более активную жизнь, чем люди, легкомысленно относящиеся к собственному питанию.

*14. Если вы курите — бросьте.* Помимо того что вы вводите этим свой организм в состояние физического стресса, вам приходится постоянно сталкиваться с отрицательным отношением к курению, которое все более и более распространяется в обществе, что несомненно угнетает ваше эмоциональное состояние.

*15. Сбросьте с себя зависимость от медицинских препаратов.* Не пользуйтесь транквилизаторами, снотворными средствами, таблетками от головной боли и другими медикаментами, которые оказывают угнетающее действие на вашу нервную систему. Вместо этого организуйте свой активный отдых. Пользуйтесь таблетками только в крайнем случае, не перегружайте свой организм химическими соединениями. Научитесь расслабляться, ведите уравновешенный образ жизни и начинайте получать удовольствие от жизни, что непременно будет содействовать вашему успеху и в делах.

*16. Дайте возможность своему организму работать так, как было предназначено ему природой.* Если вы используете слабитель-

---

*Позитивные методы борьбы со стрессом*

ные препараты, выбросите их вон и пользуйтесь натуральными средствами. Ешьте свежие фрукты, они очищают организм, и переключайтесь на сбалансированную систему питания, которая нормализует работу вашего пищеварительного тракта. Если вы пользовались средствами снижения кислотности, выбросите и их. Применяйте технику глубокой релаксации и ведите жизнь с минимальным уровнем стрессовых воздействий, что поможет вам избавиться от неприятностей с желудком.

*17. Не отравляйте свой организм мнимыми лекарствами.* Многие союзы потребителей, ряд медицинских центров и федеральная фармакологическая служба, то есть все те, у кого нет причин лукавить, утверждают, что большая часть предлагаемых препаратов от простуды совершенно бесполезны, а часто даже усугубляют болезненное состояние. Освободитесь от слепой веры в громкие имена производителей.

*18. Каждый день внимательно оценивайте свое физическое состояние,* это придаст вам душевного спокойствия.

*19. Не поступайте своими личными правами.* Если вы уступили в чем-то и упустили часть из того, что принадлежит вам по праву, то любыми силами восстановите статус-кво. Отстаивайте свое право выбирать друзей, определять свои цели, любить того, кого любите, если это чувство взаимно. Защищайте право исповедовать свою веру, право думать по-своему, планировать и вести собственную жизнь так, как вы считаете наиболее органичным для себя и благотворным для своего здоровья.

*20. Каждодневно отводите время на повторение про себя определенных фраз, мыслей.* Поддерживайте в себе стремление к достижению поставленных целей, напоминайте себе о своей неповторимости, о ценности и правильности собственной жизни. Двух минут в день вам вполне хватит на такой небольшой аутотренинг.

Пусть эти маленькие сеансы проходят в полном уединении. Оставьте на время свои заботы о карьере, побудьте наедине с собой и со своими мыслями.

Когда привыкните к таким небольшим сеансам, то подумайте, не стоит ли их проводить чаще, чем один раз в день, не понизит ли это уровень вашего беспокойства, не будет ли способствовать еще большему личному прогрессу.

*21. Старайтесь обезопасить себя от губительного воздействия перемен.* Вам не обязательно за всем поспевать, чтобы быть в форме.

*Позитивные методы борьбы со стрессом*

---

Напротив, вам будет легче идти в ногу со временем, если вы сохраните связь со своими корнями, будете в полной мере сознавать, кто вы и откуда пришли, иметь ясное представление о том, к чему стремитесь.

Некоторым людям удастся формировать в своей жизни некие зоны стабильности путем сбора информации о своих предках. Другие сохраняют приверженность собственным ритуалам и верность старым, проверенным годами способам делать то или иное. Некоторые удовлетворяют свою потребность в стабильности коллекционированием старинных вещей. Главное — оставаться в эмоционально устойчивом состоянии, а как вы будете этого достигать, зависит от ваших личных вкусов и особенностей.

*22. С энтузиазмом подходите к празднованию знаменательных событий, семейных дат и дней рождения ваших близких.* Нет лучшей защиты от грядущего стресса, как поддержание семейных традиций, эмоциональное восприятие каждого значительного события или юбилея в вашей жизни.

*23. Отдавайте часть своего времени развлечениям.* Занимайтесь тем, что вам нравится, хотя и не дает никакого видимого результата. Если вы будете абсолютно во всем стремиться к какому-то результату, то лишите себя самых эффективных способов расслабиться и отдохнуть.

*24. Активно занимайтесь поиском новых идей и приобретением нового опыта.* Будьте открыты для всего нового и необычного. Старайтесь сделать то, чего никогда прежде не делали, попробовать то, чего прежде не ели, увидеть места, в которых еще не бывали.

*25. Ежедневно тренируйте свой ум.* Читайте интересные книги и журналы, знакомьтесь с мнениями, отличными от вашего. Ищите новые возможности для самообразования. Ваш мозг нуждается в тренировке в не меньшей степени, чем ваше тело. Читайте то, что дает вам новый материал для размышления, заставляет по-новому взглянуть на, казалось бы, привычные вещи и явления.

*26. Слушайте и узнавайте.* Перенимайте новое у людей, старайтесь взглянуть на мир их глазами, выслушивайте чужие мнения и суждения. Если вы сможете воспринимать чужую точку зрения, то, возможно, сможете расширить горизонты своего собственного восприятия.

*27. Найдите себе хороших друзей и дорожите ими.* Все мы нуждаемся в друзьях. Постарайтесь сблизиться с несколькими людьми,

которым вы доверяете и с которыми сможете вести себя естественно и непринужденно.

*28. По крайней мере раз в год проводите ревизию взятых на себя обязательств.* Удостоверьтесь, что их выполнение по-прежнему награждает вас за все затраченные на них усилия и время и приносит вам удовлетворение и деньги. Простите себе те, которые не соответствуют более вашим целям или по иным причинам вам теперь не подходят.

*29. Избавьтесь от признаков или свидетельств негативного отношения к жизни.* Плакаты, девизы или рисунки, выражающие снисходительное отношение к негативным моментам либо призывные утверждать их, не должны окружать или сопровождать вас в вашей работе и личной жизни. Пусть все понимают, а главное, почувствуйте сами, что вы на стороне позитивного и созидательного отношения к жизни.

*30. Окружите себя признаками положительной, оптимистично настроенной личности.* Лозунги и картинки на вашем рабочем месте, на вашем автомобиле, в вашем доме — мощная форма пропаганды. Пусть они помогают вам визуально воспринимать то, к чему вы стремитесь. Среди этих средств должны быть и такие, что напоят вам о необходимости отдыхать и расслабляться.

*31. Определите состояние, в котором вы наиболее продуктивны.* Оно, это состояние, находится где-то между слепым упрямством и безвольной нерешительностью. Смиритесь с тем, что вам не удастся всегда находить лучший вариант ответа на любой вопрос, и приучите себя быть в постоянном поиске аргументов против тех мнений и концепций, которые для вас неприемлемы. Однако непременно имейте в виду, что без принятия решений, которые не основывались бы на вдумчивом анализе и не были бы подкреплены вашей внутренней убежденностью, невозможно достичь ни одной цели.

*32. Определите ориентиры,* которые позволяли бы вам уверенно двигаться в выбранном направлении независимо от хаоса и сумятицы, которые могут царить вокруг вас.

## **Часть XXI**

# **НЕРВНОЕ ИСТОЩЕНИЕ**

Нет точного медицинского определения состоянию нервного истощения. Возможно, что и в будущем мы по-прежнему не будем располагать четким научным объяснением этого состояния. Во всяком случае выработать его будет непросто, поскольку проявления такого состояния весьма разнообразны

Тем не менее нервное истощение имеет широко известные симптомы, среди которых раздражительность, чувство усталости, злоупотребление алкоголем или наркотиками, падение морального уровня, абсентеизм (абсентеизм — прогул, невыход на работу без уважительной причины).

Кроме того, это состояние выражается в обострении чувства тревоги и снижении интереса к выполняемой работе. Одновременно может проявляться лишь часть из перечисленных симптомов.

У людей, занятых разными видами деятельности, проявляются собственные, только им присущие формы нервного истощения. У менеджеров возникновение этого состояния может выражаться внезапно появившейся забывчивостью и утратой способности к конструктивному общению. Торговые агенты могут испытывать трудности в выполнении операций, связанных с полной концентрацией внимания

На крайней стадии истощения люди часто испытывают проблемы с желудком, начинают часто болеть, у них учащается пульс, внимание становится рассеянным и появляется необъяснимая тяга к сладкому. Кроме того, возрастает потребность в спиртных напитках и увлечение табаком.

Многие из тех, кто работает на «износ», не верят, что подобное может случиться и с ними. Конечно, они слышали о таком явлении, как нервное истощение, но это может случиться с кем угодно, только не с ними.

Итак, вы и я знаем, что вам не грозит такое состояние. Но просто ради развлечения, уделите десять минут своего времени ответам на приведенные ниже вопросы.

## **Не происходит ли такое с вами в настоящий момент?**

Пожалуйста, сядьте за стол, возьмите в руки карандаш или ручку, лист бумаги и часы. По часам вы будете засекаать время. 30 секунд от-

### *Нервное истощение*

---

водится на ваши размышления над каждым вопросом, а затем оцените свой ответ в баллах.

Пишите 0 вместо «нет» или «никогда», а максимальным баллом в 10 очков отмечайте свои ответы «да» или «всегда». Очки между крайними показателями будут более или менее точно отражать ваше сегодняшнее состояние. Итак, вот наши вопросы.

1. В текущем году вы проводите меньше времени со своей семьей и близкими друзьями, чем в прошлом году?
2. Является ли для вас проблемой поиск времени для выполнения рутинных дел вроде ответного звонка человеку, который вас искал, прочтения отчета или циркуляра?
3. Чувствуете ли вы, что в этом году чаще простужаетесь, чаще испытываете боли или недомогание, чем в прошлом?
4. По окончании рабочего дня мучаетесь ли вы размышлениями относительно того, как провести вечер?
5. Возникает ли у вас желание махнуть рукой на свою карьеру или порвать устоявшиеся отношения, чтобы начать все заново?
6. Не кажется ли вам, что окружающие люди выглядят встревоженными и сконфуженными?
7. Спрашивают ли вас, как идут ваши дела?
8. Нет ли у вас ощущения, что работаете вы более напряженно, а результат получается хуже прежнего?
9. Вы стали днем раньше уставать?
10. Снижился ли ваш эмоциональный настрой на работу?
11. Не стали ли вы более циничны, чем были в прошлом году?
12. Не испытываете ли вы грусти без видимых на то причин?
13. Забываете ли вы о назначенных встречах, обещаниях, которые вы дали, или цифрах рабочих показателей?
14. Стали ли вы более раздражительны, чем были в прошлом году?
15. Считаете ли вы, что секс не стоит того, чтобы о нем беспокоиться?
16. Испытываете ли вы растущее разочарование в своих друзьях и коллегах?
17. Говорят ли вам, что с недавних пор вы стали неважно выглядеть?
18. Раздражают ли вас незлобивые шутки в ваш адрес?

19. Легко ли вам вести непринужденную беседу с расположенным к вам человеком, который не имеет отношения к вашей работе?
20. Как часто вы стали отмечать, что жизнь — тоска?

## **Шкала степени нервного истощения**

Сложите полученные баллы и сверьте свое состояние с результатом по шкале степени нервного истощения, приведенной ниже.

Если ваш числовой показатель достаточно высок, то имейте в виду, что подобные вопросники не могут претендовать на абсолютную точность оценки. Не стоит слишком переживать, но не следует и полностью игнорировать полученный результат. Во всяком случае, раз у вас нашлось время на то, чтобы отвечать на эти вопросы, то найдется и на то, чтобы принять корректирующие меры.

0-10 Вам не грозит нервное истощение, в вашей жизни или в собственном отношении к ней произойдут неожиданные и значительные перемены.

11-20 Все у вас в порядке.

21-30 Все у вас в общем-то в порядке, но следует серьезно задуматься над тем, как уменьшить воздействие на вас стрессовых ситуаций и как почувствовать себя более раскрепощенным и более удовлетворенным жизнью.

31-40 Если вы не поменяете ориентиры, то в будущем вас ждет ситуация нервного истощения.

41-50 Вы сжигаете себя на медленном огне. Рекомендую начать серьезно работать над тушением разгорающегося пламени.

51-60 Вы начинаете кипеть. Вам следует предпринять решительные меры, чтобы прекратить этот процесс, либо обратиться за помощью к специалисту.

61-100 Вы, вероятно, уже истощены физически и морально. Восстановление сил должно стать вашей первой задачей, но дело зашло слишком далеко, чтобы вы могли справиться в одиночку. Подумайте о немедленном обращении за профессиональной помощью.



## **Одинаково ли нервное истощение сказывается на мужчинах и женщинах?**

Академик АН Украины Н.М. Амосов утверждает, что, пожалуй, самым сильным фактором стресса для работающей женщины является ощущение вины. «Ни одна работающая женщина, у которой есть ребенок, не может не мучиться укорами совести»,— говорит она. Многие женщины считают, что в подобной ситуации они находятся в заведомо проигрышном положении. Если они остаются дома, то чувствуют вину за то, что не зарабатывают денег. Если работают, то мучаются тем, что не уделяют достаточного внимания детям и семье, когда же работают половину дня, то чувствуют себя кругом виноватыми.

Некоторые женщины, которые никогда не работали вне дома, также страдают от нервного истощения. Переживания, вызванные заботой о семье, могут стать для некоторых роковыми, поскольку домашняя работа — это работа 24 часа в сутки в течение 365 дней в году.

Для работающей женщины или для одинокого родителя выходные дни превращаются в настоящий сумасшедший дом, поскольку за два дня надо успеть переделать все домашние дела, накопившиеся за неделю. Чтобы успешно справиться с этой непростой задачей, человек должен тщательно спланировать свои действия.

## **Эффект ворот, или перспективы, открывающиеся при борьбе с нервным истощением**

Состояние нервного истощения болезненно для психики и разрушительно для физического здоровья. Это состояние может даже лишить вас трудоспособности. В лучшем же случае — приведет к глубокой депрессии, от которой кроме вас будет страдать и ваша семья. По всей вероятности, ваше состояние скажется также на отношениях с друзьями, клиентами и коллегами.

Однако нервное истощение и психологическая усталость преодолимы. Более того, если правильным образом подойти к ситуации, то

она может стать для вас воротами к лучшей, более богатой и более полноценной жизни.

Причина этих возможностей кроется в самой природе процесса. Ведь состояние, о котором мы говорим развивается лишь в том случае, если человек концентрирует свои усилия исключительно на работе или лишь на одном из аспектов своей жизни, ослабляя тем самым или полностью лишая себя возможности и желания получать удовольствия от других ее проявлений.

После выяснения таким способом основополагающей причины нервного истощения очевидным становится и путь восстановления душевных сил, а именно — возврат к полноценной жизни. Раскройте перед собой новые горизонты и найдите удовольствие в делах, занятиях, не имеющих ничего общего с вашей карьерой или другой стороной жизни, которая ввергла вас в тяжелое психологическое состояние.

Ваши новые цели и благотворные возможности, призванные помочь вам, могут находиться в сфере семейной жизни, в различных способах выражения ваших артистических или творческих способностей, в духовной сфере, в занятиях спортом, хобби или в чем угодно другом, что приносит лишь радость и вдохновение, требуя при этом приложения определенных усилий и затрат времени.

Думаю, что большинство читателей согласится, что начинать получать удовольствие от жизни следует не дожидаясь, пока нервное истощение нас настигнет. Но если необходимо пройти через трудные испытания, что бы увидеть светлые стороны жизни и усвоить ее уроки, то, что ж, результат стоит того.

## **Как организовать жизнь так, чтобы уменьшить риск нервного истощения**

Реорганизация собственной жизни с тем, чтобы уменьшить риск возникновения нервного истощения, действительно стоит ваших усилий, но не только из-за той опасности, которую представляет собой это состояние само по себе. Помимо всего прочего, нервному истощению непременно сопутствует эмоциональный стресс, который физически воздействует на весь организм. Стресс может привести к закупорке коронарных сосудов и сердечному приступу. Стресс также может наградить вас параличом или язвой. Кроме того, он может

### *Нервное истощение*

---

стать причиной или способствовать прогрессированию целого ряда других заболеваний.

Давайте же рассмотрим основные элементы вашей жизни, которые могут быть реструктурированы, то есть изменены для того, чтобы уменьшить для вас риск возникновения нервного истощения.

### **Семейное положение**

Исследования показали, что риск нервного истощения меньше, если вы женаты или замужем, и соответственно более высок, если вы не состоите в браке. Если же вы разведены, то находитесь в данном отношении где-то посередине между указанными выше группами людей.

Если вы были женаты и брак ваш распался, то важно иметь в виду, что развод влечет за собой не просто раздельное проживание бывших супругов. Помимо всего прочего, жена, возможно, была для вас другом, оказывавшим вам определенную моральную поддержку, ценность которой вы до сих пор просто не признавали. Если в результате развода вы лишились такого близкого друга, то постарайтесь побыстрее найти другого человека, который смог бы заменить вам по крайней мере друга, утраченного при разводе. Будьте, однако, достаточно благоразумны для того, чтобы правильно выбрать место поиска такого друга. Дело в том, что, как справедливо заметил сексолог С.Н. Агарков, на работе, скорее всего, не следует проводить подобный поиск.

*После того как я расстался со своей женой, я стал очень восприимчив к отношениям, складывающимся у меня на работе. Теперь, когда я заключал выгодную сделку и не видел при этом казавшейся мне естественной радости в глазах своего начальника, я мрачнел и довольно долго находился в угнетенном состоянии, вместо того чтобы продолжать активную работу. Эта повышенная чувствительность неизменно сказывалась на моей производительности.*

*Я ожидал от своего начальника той же реакции, которую проявляла моя жена, когда мне сопутствовала значительная удача, а именно: я хотел, чтобы он хвалил меня и превозносил мои достоинства. Естественно, я не мог претендовать на подобное, особое ко мне, отношение, поскольку помимо меня в службе работало еще около тридцати торговых агентов, которым также требовалось его внимание.*

*Мне следовало бы поскорее осознать, что мне не удастся обрести со стороны людей, с которыми я работаю, такой же моральной поддержки.*

*ки, какую оказывала мне жена. Однако, переживая последствия развода и поглощенный мыслями о том, что со мной случилось, я очень долго не мог постичь этой простой истины.*

Хотя женатые люди не в такой степени подвержены риску нервного истощения, психотерапевтам часто приходится иметь дело с пациентами, подобное состояние которых было спровоцировано или даже напрямую вызвано неурядицами именно в их семейной жизни.

С точки зрения риска попадания в тяжелое психологическое состояние, положение человека, не состоящего в браке, все же предпочтительнее положения тех, чей брак не удался.

### **Наличие детей**

Наличие детей автоматически делает вас подверженным стрессу совершенно особого рода и повышенной степени опасности.

Большинство людей сознательно идут на это, так как хотят иметь детей и любят их. Как только этим людям удастся найти способы бороться с этим новым видом стресса, им одновременно удастся лучше справиться с отрицательными воздействиями в других аспектах их повседневной жизни, не связанных с детьми. Именно по этой причине люди, имеющие детей, по большей части лучше защищены психологически, чем люди, у которых детей нет. Если вы воспринимаете детей как несносные маленькие создания, чьи бесконечные требования невозможно полностью выполнить и удовлетворить, то вы, вероятно, усомнитесь в справедливости сказанного. В действительности, если мысль о рождении ребенка хоть чем-то вас отталкивала, то сам факт обладания детьми, скорее всего, увеличит, а не уменьшит вашу подверженность риску нервного истощения.

Общеизвестно, что родители очень по-разному воспринимают детей, в разной мере хотят и способны отвечать их запросам, в различной степени испытывают к ним привязанность и оценивают свою роль в воспитании. Эти качества с трудом поддаются объективной оценке, и, возможно, именно поэтому не существует однозначного мнения о том влиянии, которое оказывает наличие детей на вероятность возникновения у родителей нервного истощения.

Думаю, что стоит согласиться с тем, что хорошие родители, рассматривающие детей как ценное дополнение к их жизни, черпают си-

### *Нервное истощение*

---

лы в своей семье, и напротив — плохие родители, считающие своих детей лишь тяжелой обузой, лишены такого источника сил.

Если у вас есть желание стать хорошим отцом, то вы можете им стать. Однако большой ошибкой было бы полагать, что появление в вашем доме детей не повлияет существенным образом на вашу жизнь. Если вы не осознаете значительности этого события, то действительность может сильно вас разочаровать.

### **Посторонние занятия**

Вероятнее всего, нервное истощение грозит амбициозным одиноким людям, которые не увлечены ничем, кроме своей непосредственной работы. И менее подвержены риску нервного истощения люди семейные, имеющие детей и разнообразные интересы помимо работы.

### **Система социальной поддержки**

Люди, наименее подверженные риску «сгореть на работе», знают, где и как искать эффективную социальную и эмоциональную поддержку. При необходимости они без колебаний обратятся за помощью.

Наиболее же подверженные такому риску люди, напротив, не ищут поддержки в своем супруге, других членах семьи, друзьях, коллегах, не черпают духовные силы, участвуя в работе различных клубов или общественных организаций.

Неспособность людей, входящих в группу риска, получить необходимую эмоциональную поддержку может исходить из незнания, как и где ее можно получить, либо из-за неверного представления о том, что только слабый человек может в ней нуждаться. Далее в этой главе я познакомлю вас со способами создания собственной надежной эмоциональной базы.

### **Порочные методы борьбы с нервным истощением**

Всем нам знакомы люди, которые для того, чтобы испытать временное облегчение от нависших над ними проблем, прибегают к тем или иным разрушительным для организма средствам. Алкоголики и

заядлые курильщики прекрасно понимают, что они укорачивают себе жизнь, и их привлекает в своих порочных увлечениях мысль о том, что они ведут рискованную игру с собственной жизнью.

Сейчас мы не будем подробно рассматривать данную проблему, поскольку она освещается в других частях данной книги. Обсудим лучше, каким образом пороки этих людей влияют на их взаимоотношения с окружающими

Состояние истощения физических и духовных сил приводит к снижению эффективности работы людей, которые пребывают в этом состоянии. А поскольку все мы делаем свое дело, находясь в постоянном тесном контакте с другими людьми, то первым признаком грядущего нам кризиса является порой снижение способности продуктивно взаимодействовать с окружающими людьми.

Существует несколько совершенно определенных признаков приближения нервного истощения, проявляющихся в процессе каждодневной деятельности торговых агентов и менеджеров по продажам.

### **Стричь под одну гребенку**

Для того чтобы правильно и наиболее эффективно взаимодействовать с людьми, необходимо воспринимать каждого из них как отдельную и неповторимую личность, наделенную индивидуальными способностями и чувствами, испытывающую свои особые потребности. Это требует определенных затрат душевных сил и предполагает способность к сопереживанию и проявлению чуткости.

Когда подобная внутренняя работа души становится человеку не по силам, то проявляющееся нервное истощение заставляет максимально упрощать процесс общения, классифицируя людей по категориям и позволяя таким образом иметь дело не с личностями, а с абстрактным человеческим материалом. Такова почти инстинктивная реакция мозга на состояние нервного истощения.

Известный московский режиссер как-то сказал «Актеры — это стадо животных, и обращаться с ними надо как со стадом». Наступившее вскоре нервное истощение подорвало его карьеру. Съемки последних его картин представляли собой процесс непрерывной борьбы с исполнителями, ни один из которых не желал, чтобы к нему относились как к рабочему животному. Когда же поползли слухи о той невыносимой обстановке, которая царит на съемочной площадке,

### *Нервное истощение*

---

инвесторы стали воздерживаться от предоставления режиссеру своих средств. Карьера его, таким образом, была закончена.

Балансирующие на грани нервного истощения менеджеры часто находят спасение от излишних и непосильных психологических затрат, прибегая к неоправданным обобщениям. «Все торговые агенты — капризные молокососы, — могут заявлять они — У меня здесь целый табун ленивых бездарных жеребцов. Постоянно приходится пользоваться скипидаром, чтобы заставить их шевелиться».

Когда же людям надоедает подобное к себе отношение, то лучшие из них просто уходят. Остаются действительно те, кто вызывал недовольство менеджера. Такова цена несправедливого и огульного отношения к людям.

Когда же на грани срыва находятся торговые агенты, то они часто говорят сами себе. «Все мои клиенты олухи, пройдохи и мошенники. Не собираюсь больше из кожи вон лезть ради этих прохиндеев». Долго ли ждать обвала показателей продажи при таком отношении к покупателям.

### **Личностные изменения**

Одним из признаков наступившего нервного истощения личности является расстройство в психическом плане. Человек начинает воспринимать действительность как нечто нереальное, а порой и сам удивляется своей реакции на те или иные обстоятельства

Подобные проявления непросто обнаружить в поведении других людей, но если вы сами начинаете время от времени поражаться своему поведению и испытываете устойчивое ощущение нереальности происходящего, то воспринимайте это как тревожный сигнал и повод всерьез понаблюдать за самим собой.

### **Тяга к бюрократизму**

Когда тяжесть эмоциональных нагрузок при общении с клиентами как индивидуальностями становится слишком тяжелым грузом, некоторые торговые агенты впадают в манию излишней бюрократизации процесса продажи. Они неожиданно становятся большими специалистами в поиске причин невозможности выполнения того или иного пожелания покупателя, касается ли это ускоренной поставки, изменений в спецификации или системы персональных скидок. По-

добный формализованный способ общения с клиентом сводит эффект от личного контакта до минимума.

Провал каждой сделки находит достойное и совершенно обоснованное объяснение торгового агента, почему было невозможно с успехом заключить ее. Теоретически такой продавец может быть совершенно прав, а на деле результат его работы близок к нулевому. После очередной проверки рабочих показателей многие из продавцов, находящихся в состоянии физического и морального истощения, оказываются не у дел.

### **Кроется ли причина психологического кризиса в нас самих или появляется извне?**

Что заставляет нас ощущать себя эмоционально поверженными? Свою точку зрения на природу этого состояния попытаюсь объяснить с помощью примера экстремальной ситуации. Представим солдата, выбирающегося из своего укрытия после продолжительного артиллерийского обстрела. Он не ранен, но находится в состоянии глубокого психологического шока, из-за которого он неуправляем и небоеспособен. Командир отправляет такого солдата в тыл на осмотр к психиатру по поводу его кризисного состояния.

Понятно, что не будь обстрела, солдат был бы сейчас среди своих товарищей и смеялся бы над свежим анекдотом, а не проходил бы обследования в прифронтовом госпитале.

На первый взгляд именно обстрел привел его в столь угнетенное состояние. Но так ли это на самом деле? Вражеские снаряды его не тронули, следовательно, его единственное «повреждение» было вызвано лишь собственным непреодолимым страхом от сознания того, что он может быть в любое мгновение убит или тяжело ранен.

Хотя обстоятельства нашей повседневной жизни редко бывают столь драматичны, но и в мирной жизни мы иногда подвергаемся массивной «бомбардировке» со стороны событий, которые ставят под угрозу и наше психологическое состояние, и нашу способность к продуктивной работе. Однако отнюдь не они приводят нас к нервному истощению, поскольку достигают нашего сознания через наше собственное восприятие и наши собственные ощущения. Ущерб психике наносится, таким образом, нашей психологической реакцией на внешние факторы.



### *Нервное истощение*

---

Разница, как вы видите, принципиальная. Обвиняя в своих бедах внешние события, которые от вас не зависят, вы скрываете истинную причину своего состояния, а именно вашу собственную реакцию на внешние обстоятельства. А вот ваша реакция вам как раз подконтрольна.

Таких обстоятельств возникает в повседневной жизни немало: это и неприятности на работе, и непрекращающиеся требования работать лучше и быстрее, каждодневные переживания и разочарования, слухи о новом хозяине, о закрытии предприятия, о грядущих сокращениях, прессинг со стороны руководства и некомпетентность подчиненных — в общем, множество рабочих мелочей, требующих от нас постоянного внимания, аккуратности и быстроты реакции.

Еще раз подчеркиваю, что состояние нервного и физического истощения может быть облегчено, а угроза возникновения такого состояния успешно снята, если вы сможете определенным образом изменить свое отношение к работе и к жизни в целом. Посмотрим, как можно это сделать на практике

## **Позитивные методы борьбы с истощением**

Понятно, что никому не хочется испытывать на себе всю боль и тяжесть состояния, связанного с упадком жизненных сил. И тем не менее очень часто люди, стоящие на краю пропасти, наотрез отказываются что-либо менять в своем поведении, хотя и понимают, что их упорство грозит серьезным спадом рабочей активности, крахом карьеры и ухудшением здоровья.

Поскольку, как мы выяснили, упадок сил вызван внутренними факторами, то и восстановление их зависит от мобилизации наших внутренних резервов. Зачастую сделать это можно с помощью корректировки дельных аспектов нашего поведения.

Изменения, о которых пойдет речь, могут поначалу существенно снизить ваши успехи в работе, но в перспективе, а возможно, что и весьма скоро, они приведут к стабилизации положения и даже подъему как вашей продуктивности, так и уровня получаемых доходов. А много ли вы зарабатываете, если «сгорите на работе», будете уволены или уйдете сами?

Не исключено, что решение сделать крутой поворот в своей карьере и начать все сызнова на новом месте принесет вам большой успех.

Я сам делал это не раз и ни разу не пожалел о принятом решении. Но у вас наверняка нет желания терять время и набранный темп. Тем более нет у вас желания пережить принудительно увольнение и вновь попытаться нормализовать вашу «разбитую» жизнь. Посему советую внимательно ознакомиться с предлагаемыми мною способами снижения риска оказаться в гнетущем состоянии нервного истощения.

### **Старайтесь разнообразить свои приемы**

Чтобы избавиться от скуки однообразия, не обязательно менять работу или переезжать в другой город. На любой должности по продаже товаров или реализации услуг, связана ли она с работой в офисе или сопряжена с постоянными разъездами, возможности для того, чтобы исполнять свои обязанности с помощью множества разнообразных способов, практически не ограничены.

К сожалению, на деле получается так, что большинство торговых агентов из года в год действуют все теми же привычными им методами, что порой уже не позволяет им профессионально расти. Напротив, часто дела идут все хуже и хуже, поскольку рутинная работа губит творческий потенциал, делая презентации товара скучными и малоэффективными.

Конечно, есть смысл действовать проверенными, хорошо знакомыми способами, которые соответствуют вашему темпераменту, и если бесконечное повторение одного и того же рабочего процесса не угнетает вас. Но, возможно, было бы неплохо попытаться внести некое разнообразие в ваши презентации, пока вы сами не начали на них засыпать.

Постоянно совершенствуйте предлагаемый материал, чтобы сделать его более эффективным. Интересной задачей может стать работа по новому изложению своих предложений с использованием более образного и точного языка при рациональном использовании отведенного на презентацию времени.

Если же скука и уныние уже начинают одолевать вас, то немедленно предпримите радикальные меры, прежде чем ситуация обострится и приведет вас к психологическому кризису, вероятным следствием которого станет непланируемый и нежеланный уход. Несомненно, что у вас есть собственная, только вам присущая, манера вести дела. Она была выработана вами, исходя из ваших личностных особенностей, вашего опыта и случайных событий, формировавших вас

## *Нервное истощение*

---

как начинающего торгового агента. Подобно вам, всякий продавец в вашей компании имеет свой особый стиль работы. Что это означает? Это означает, что ваши коллеги пользуются методами, отличными от ваших. В чем-то ваши методики совпадают, а в чем-то значительно разнятся, и вполне возможно, что не в вашу пользу. Не игнорируйте чужой опыт, перенимайте его, и вы избежите от скуки, заставите отступить нависшую угрозу нервного истощения.

### **Ставьте перед собой реальные цели**

Постановка недостижимых целей — весьма распространенная ошибка. Вспомните старую поговорку: «Если гора не убьет меня, то сделает сильнее»

Естественно, что не стоит воспринимать это выражение буквально и доводить дело до абсурда. В нашем случае речь идет о реальной опасности не достичь поставленной цели, что само по себе может иметь тяжелые последствия. Поставив перед собой непосильную задачу, вы можете в конечном итоге потерять веру в собственные силы, что приведет к патологическому страху перед возможным риском и, соответственно, снизит шансы на значительный профессиональный успех.

В своей предыдущей книге «Тренинг профессиональных продаж» я посвятил целый раздел проблеме преодоления неудач и советую вам внимательно с ней ознакомиться

Постановка реальных целей — важный момент в любой сфере деятельности. Во-первых, эта работа позволит вам четко расставить приоритеты, а во-вторых, поможет сконцентрировать усилия на самых важных направлениях работы, повысить уровень собственных достижений. Устанавливая слишком высокую планку, вы только деморализуете себя, а вовсе не мобилизуете свои усилия на достижение намеченного. Так что пусть ваши цели вдохновляют вас и придают вам сил, а не приводят к плачевным результатам и тяжелым разочарованиям.

### **Работайте менее напряженно**

Когда заказы сыплются на вас как из рога изобилия, то самая первая реакция — это собраться, сосредоточиться и окунуться в работу. Еда принимается на ходу либо не принимается вообще. Свободного времени совсем нет. О семье остаются лишь мимолетные воспоминания.

нения. Только работа имеет значение. А между тем проблемы все накапливаются, спрос все растет. Далеко ли при такой работе до нервного истощения?

Вместо того чтобы, стиснув зубы, работать все более сосредоточенно и все более напряженно, расслабьтесь и заставьте себя расставить приоритеты. Не обязательно все делать одновременно. Будьте достаточно профессиональны для того, чтобы работать не напряженно, а более рационально.

В конкретный момент времени только одно дело должно быть самым важным, и именно его вы должны сделать в первую очередь. Выявите такое дело, остальные дела отложите, пока не закончите с первоочередным. Затем определитесь со следующим самым важным делом из оставшихся, и так далее. Когда рабочий день подходит к концу, оставьте все дела и уходите. Займите себя тем, что не имеет отношения к работе.

Позже тем же вечером, когда вы уже чувствуете себя достаточно отдохнувшим и напряжение прошедшего дня прошло, вспомните о самом главном, что вам необходимо будет сделать на следующий день. Отметьте это на бумаге, набросайте план своих действий и забудьте об этом до утра.

Постарайтесь осознать, что сегодня жизнь не заканчивается, что завтра будет еще один день для ваших дел и никто не собирается вас завтра увольнять

Таким образом, дни ваши будут рационально спланированы, а работа станет эффективной, поскольку в определенный момент времени вы будете заняты разрешением одной конкретной проблемы, которая является первоочередной. Ваши эффективно проведенные дни превратятся в плодотворно отработанный месяц, который не только принесет вам финансовое возмещение понесенных затрат, но позволит вам и вашей семье почувствовать себя еще более счастливыми, более здоровыми и более близкими друг другу.

### **Делайте небольшие перерывы**

Если вы не можете найти пяти минут на то, чтобы выйти из-за своего стола, размять ноги или остановиться в сквере и понюхать розы, то в таком случае не вы делаете свою работу, а ваша работа лепит из вас достойного кандидата в пациенты психоаналитика. Вы сделали однажды разумный выбор, решив стать торговым агентом, будьте же

### *Нервное истощение*

---

последовательны и достаточно умны, чтобы хотя бы пару раз в неделю остановиться минут на пятнадцать у парка, мимо которого вы проезжаете по своим делам. Притормозите у книжного магазина и просмотрите новинки. Зайдите в антикварную лавку или национальный магазинчик и полюбуйтесь выставленными там диковинками. Но будьте внимательны, не превышайте отведенного самому себе лимита в пятнадцать минут. Вы удивитесь, сколько нового и интересного успеете открыть для себя в эти короткие минуты, как просветлеют ваши мысли перед важной встречей, на которую вы направляетесь. Вы обретете приятный румянец и, возможно, почерпнете что-то из того, что пригодится вам в разговоре с клиентом.

Одно из многочисленных преимуществ таких маленьких перерывов состоит в том, что они позволяют взглянуть как бы со стороны на те сиюминутные дела, которыми вы в данный момент поглощены, и, вполне вероятно, могут дать возможность оценить их значимость, взглянув на них как бы из будущего. Многие из нас стремительно приближаются к полному физическому и духовному изнеможению, выполняя работу, которую нам так и не удастся довести до конца или которая, даже будучи выполненной, окажется недостойной: затраченных на нее сил.

Привыкнув делать небольшие передышки несколько раз в день, вы сможете более объективно оценивать свои занятия, а порой вас будет посещать разумная мысль о том, что часть работы можно передать другому человеку, часть — отложить на более поздний срок, что-то сократить, а возможно, и вовсе оставить без внимания.

Если вы не знаете, чем занять себя в короткие минуты отдыха, то прослушайте записи чьих-то познавательных выступлений или просто музыку, что можно, кстати, делать и в пути, в автомобиле. И что не менее важно — вы можете использовать эти минуты отдыха, чтобы оправиться от постигшей вас неудачи или пережить радость успеха, а затем вернуться к работе как ни в чем не бывало, уравновешенным и спокойным.

### **Отмечайте приятное**

Во всякой работе есть свои приятные и малоприятные стороны, есть что-то забавное и удручающе скучное. Не стоит отрицать, что существуют должности, в которых очень сложно отыскать забавную

сторону, для этого надо обладать недюжинным воображением и большим желанием.

Возможно, что вам так и не удастся обнаружить в своей работе что-либо примечательное. Но даже в этом случае старайтесь больше думать о положительных аспектах, которые кажутся вам наиболее привлекательными, а не заикливаться на отрицательных эмоциях, которые ассоциируются с ее выполнением.

### **Не чуждайтесь человеческих увлечений**

Привычка постоянно думать о работе является одним из самых сильных факторов риска. Но, с другой стороны, контролировать эту привычку не составит для вас особого труда. Если ваше внимание поглощено профессией настолько, что вы сами себя обкрадываете в отношении семьи, друзей, физических занятий — одним словом, всего того, что непосредственно с работой не связано, то вы, несомненно, утратили представление о том, что есть полноценная человеческая жизнь.

Остановитесь и восстановите разумный баланс. Вспомните, что занимало и увлекало вас раньше, расширьте границы своих интересов. Чтобы переход к полноценной и разносторонней жизни получился более плавным и органичным, ваши новые увлечения должны быть в какой-то мере связаны с тем, чем вы всецело поглощены сегодня. Вероятно, более всего вас смогут увлечь ваши интересы и пристрастия, которые были у вас до того, как работа захлестнула вас с головой.

Однако для того, чтобы операция удалась, необходимо соблюсти одно неперемное условие: вы должны выделить время для своего нового увлечения. Это означает, что часть тех функций, которые вы осуществляли сами или которые лично контролировали, должны быть вами оставлены либо переданы другому человеку. Вы не можете просто добавить новое занятие в ваш и без того напряженный до предела график и ждать, когда произойдет чудо. Вы должны так организовать свою жизнь, чтобы дополнительные дела заняли в ней специально отведенное для них время и место, иначе ваши усилия окажутся тщетными.

Предположим, что вы решили возобновить свое увлечение художественной жизнью города и начать, как прежде, посещать по пятницам оперу, ходить на концерт или в театр вместо того, чтобы допозд-

### *Нервное истощение*

---

на засиживаться на работе. Чтобы привести этот план в исполнение, вам понадобится сделать два усилия, а именно: организовать свою работу так, чтобы вечер в пятницу был у вас неизменно свободным, и дать все необходимые распоряжения на время вашего отсутствия. Если вы подойдете к решению этой задачи как к долгожданной возможности исполнить свои желания, а не как к обременительной, но неизбежной обязанности, то у вас есть все шансы уменьшить угрозу нервного истощения и одновременно начать получать больше удовольствия от жизни. Однако без предварительного планирования, причем на приоритетной основе, ваша мечта сделать свою жизнь полной и интересной превратится лишь еще в одно разочарование в целой череде обычных служебных неприятностей.

При оценке важности и необходимости организации своего отдыха с тем, чтобы уравновесить полные забот и непростых ситуаций рабочие часы, имейте, помимо всего прочего, в виду, что, развивая свою способность освобождаться от груза профессиональных забот, вы тем самым повышаете свою работоспособность

### **Более радикальные перемены для предупреждения нервного истощения**

Признавая опасность того, что нервное истощение способно лишить компанию ее лучших специалистов, более двух третей крупнейших корпораций России, фигурирующих в рейтинге журнала «Эксперт», предоставляют ряду своих сотрудников возможность проходить курс специального психологического тренинга.

Однако во многих других компаниях вы все еще можете услышать высказывания типа «Мне в моей команде не нужны психологически ущербные люди. Если кому-то кажется слишком жарко на нашей кухне, то — скатертью дорога» Если в такой компании вас заподозрят в психологической усталости, то это может закончиться для вас плачевно

Если вы почувствовали, что нервы начинают вас подводить и вы не можете предположить, как ваше нынешнее состояние будет воспринято руководством, то ведите себя с осторожностью. По возможности старайтесь справиться с упадком сил самостоятельно, не привлекая к себе большего внимания, чем будет вам оказано ввиду вашего угнетенного состояния

Что же реально вы можете предпринять, если почувствовали, что нервное истощение вас настигло? Вот несколько идей на этот счет.

### **1. Примите вызов и действуйте**

Борьба с состоянием физического и душевного истощения может стать для вас самым значительным делом в текущем году. Не заблуждайтесь по поводу своего состояния. Если вам приходится напряженно работать (а кому не приходится?) и работа занимает продолжительное время, то вы уже находитесь в зоне повышенного риска

Если вы чувствуете проявление первых симптомов болезни, то у вас наверняка уже есть и доказательства в виде снижения рабочих показателей. Помните, что само собой ваше состояние не улучшится, но, к счастью, оно поддается лечению, и порой довольно легко и успешно.

Во-первых, необходимо признать, что вам придется произвести ряд изменений. Во-вторых, нужно определиться с характером необходимых действий и произвести их. Это действительно важно. От того, насколько успешно в ближайшие месяцы вы сможете противостоять нервному истощению, зависит и ваша карьера, и будущее благосостояние вашей семьи.

### **2. Возьмите длительный отпуск**

Подобно тому как вы принимаете аспирин, почувствовав головную боль, очевидным средством против нервного истощения будет для вас возможность как можно скорее взять наиболее продолжительный отпуск, который вы можете себе позволить. А как быть, если проблема состоит в недостатке средств на такой отпуск.

Для человека, попавшего в столь сложное с психологической точки зрения положение и дальнейшая карьера которого поставлена под угрозу, отпуск является самым эффективным способом вложения средств. Если собственных денег не хватает, то займите их, но непременно профинансируйте столь важное мероприятие. Ваш отпуск действительно должен стать дорогим.

Независимо от обстоятельств, если вам пришлось многое пережить, испытать тяжелые перегрузки на работе, хороший отдых должен стать на данный момент вашей главной целью.



### **3. Умение отключаться также немаловажно**

Давайте возьмем пример не из России, а из Америки.

Когда на мультимиллионера Питера Юберота возложили ответственность за организацию и проведение Олимпийских игр 1984 года в Лос-Анджелесе, перед ним стояла почти невыполнимая задача. Он должен был прорежиссировать лучшие Игры за всю их историю, сделав при этом мероприятие прибыльным. Город никоим образом не был готов взвалить на себя тяжесть полумиллиардного долга, как это было в 1976 г в Монреале.

Юбероту надо было не только сформировать команду в высшей степени компетентных менеджеров, которые бы понимали, что эта работа временная, но и рвать в помощь тысячи добровольцев, которые работали бы практически бесплатно. Ему удалось убедить самых выдающихся представителей Голливуда вложить в постановку великолепных спектаклей свое время и талант, что в конечном итоге и сделало Игры в Лос-Анджелесе тем знаменательным событием, каким мы все его увидели.

В процессе работы Юбероту приходилось приводить к общему знаменателю часто противоречившие друг другу требования различных групп и организаций: Международный олимпийский комитет, телевизионные компании, городской совет Лос-Анджелеса, многочисленные добровольцы, десятки международных федераций всех видов спорта, представители стран-участниц — у всех были к нему свои требования и запросы, все пытались навязать в первую очередь свои интересы.

Но Юберот оставался непоколебим как скала. А помимо всего прочего ему ведь приходилось еще и находить деньги на то, чтобы вся эта гигантская машина работала.

В данном случае речь идет о напряжении высшего порядка, о предприятии, в управлении которым можно было как блистательно преуспеть, так и потерпеть сокрушительный провал перед лицом всего мира. Логично было бы предположить, что Юберот трудился день и ночь, не покладая рук, забыл о том, что бывают выходные дни и нормальный обед, сутками не видел своей семьи и думал только о работе.

Ничуть не бывало! В продолжение всех Игр, которые он превратил в мероприятие, принесшее стомиллионную прибыль городу, он не пропустил ни одного выходного дня. Его семейная жизнь совершенно

не пострадала, и очень сомнительно, чтобы он испытал упадок сил от свалившейся на него ответственности.

Нервное истощение ему явно не грозило. Сразу же после закрытия Игр он перешел на ничуть не менее сложную должность, став председателем ассоциации профессиональных игроков в бейсбол.

Каково же мнение Юберота о работе в выходные дни? «Я никогда этого не делаю, поскольку это непродуктивно. Если вы проработали все выходные, то в понедельник ваша работоспособность минимальна. Необходимо дать время своим аккумуляторам на подзарядку».

В следующий раз, когда вам вдруг покажется, что мир перевернется, если вы не поработаете в течение выходных, сравните свою работу с организацией Олимпийских игр. А посему в пятницу, как только наступит вечер, закрывайте свою лавочку и бегите без оглядки. Займитесь чем-нибудь, что не имеет отношения к вашей работе, чем-нибудь, что любит делать ваша семья и чем увлечены ваши друзья.

Оставьте ваш переполненный кейс на рабочем столе со всей грудой бумаг, над которыми вы намеревались просидеть все выходные. Пусть ваш кейс будет первым, что вы увидите, вернувшись в понедельник на работу полным новых сил и энергии.

Чтобы иметь возможность так поступать, вам уже в понедельник или во вторник надо распланировать неделю таким образом, чтобы дела естественным чередом подошли к концу в пятницу к пяти часам вечера или даже чуть раньше. Если вы начнете подумывать о выходных лишь к концу недели, то ваш отдых может очередной раз сорваться.

Если у вас всю неделю, с понедельника по пятницу, рабочий ритм чрезвычайно напряженный, то в выходные вам необходимо отдохнуть. Иного выбора нет. Вам надо «подзарядить свои батареи», иначе в один прекрасный день ваш мотор остановится. Энергия его иссякнет.

## **Создайте прочный психологический фундамент**

Представьте психологический фундамент вашей работы в виде стола с прочной столешницей на четырех ножках. Столешница олицетворяет ту психологическую поддержку, которую вы должны полу-

### *Нервное истощение*

---

чать от близких вам людей: родителей, детей, супруги, друзей и которая необходима вам для того, чтобы иметь возможность плодотворно трудиться. Речь идет о людях, которые несомненно встанут на вашу сторону, когда в этом возникнет необходимость.

Конечно, не стоит ожидать, что они будут выражать удовлетворение в случае, если вы допустите ошибку, или будут вместо вас «выигрывать сражения». Но когда вам действительно нужно будет услышать доброе слово или вы будете нуждаться в помощи, они сделают для вас все, что будет в их силах.

Крышка вашего стола — это мозаика из той эмоциональной поддержки, которую вы получали, пока росли, той помощи, которую получили за последние несколько дней, и наконец, вашей уверенности в том, что вам протянут руку помощи в любой момент, когда это вам по-настоящему понадобится. Таким образом, оказываемая вам эмоциональная поддержка имеет прошлое, настоящее и будет иметь будущее. Все эти три временных компонента определяют ваше настоящее и предопределяют ваше будущее.

Теперь перейдем к четырем ножкам нашего воображаемого стола и посмотрим, достаточно ли они надежны.

#### **1. Профессиональное признание**

Когда вы завершаете важную сделку, потребовавшую от вас максимальных усилий, проявления всех своих лучших профессиональных качеств, то, кроме причитающихся вам комиссионных, вы хотели бы получить достойную оценку этой успешно проведенной работы. Если ваша победа пройдет незамеченной, то вы, возможно, лишитесь определенной доли присущего вам энтузиазма.

Вы испытываете потребность в профессиональном признании, причем исходить оно должно от человека, прекрасно понимающего суть вопроса и по-настоящему компетентного в данной области. В противном случае слова восхищения будут иметь для вас не больше веса, чем восторг глухого по поводу прозвучавшей симфонии. Естественно, что таким авторитетным и знающим человеком является ваш менеджер. Если же начальник никак не отреагировал на ваш успех и вас беспокоит отсутствие должного положительного резонанса, то оглянитесь вокруг и поищите другого человека, чьим компетентным мнением вы дорожите.

## **2. Профессиональное развитие**

Продвижение на рынок одного и того же товара на прежней, хорошо известной вам территории стало причиной психологической усталости не одного торгового агента. Такой же эффект дает проведение год за годом выученной наизусть презентации, пусть даже проводимой каждый раз перед новой аудиторией. Никаких трудностей, вы готовы делать это даже во сне, но через определенное время вы неожиданно обнаруживаете, что эффективность ваших выступлений падает, а количество поступающих денег уменьшается. Скука овладевает вами, и вот вы уже готовы пойти на любые уступки, лишь бы не продавать больше так, как делали это годами, лишь бы не пользоваться теми приемами, которые так любили прежде и возненавидели теперь.

Избежать такой ситуации можно путем постоянного поиска нового, при одновременном использовании проверенных на практике и оправдавших себя методов. Приступить к этой работе лучше задолго до того, как рутинная работа засосет вас, но в любом случае никогда не поздно начать искать и экспериментировать с новыми методиками, новыми формами продажи, пробовать работать с новыми категориями клиентов, выявлять новые возможности хорошо известной продукции или услуг.

## **3. Слушатели**

Всем нам время от времени необходимо выговориться. Это должен быть умный и заинтересованный слушатель, который испытывает к вам искреннюю симпатию, а не человек с застывшим взглядом или лицом невинно распятого.

Не так-то просто найти человека, готового оказать вам эту бесценную услугу. В принципе вам не следует полагаться в этом деле на своего друга или супругу, но в определенный момент вы сами должны выступить для них в роли благодарного слушателя.

Когда вам нужен человек, способный вас выслушать, то в его лице вы ищете всего лишь человека, который позволил бы вам «облегчить душу». Если же вы будете искать его среди своих коллег, казалось бы, наиболее подходящих для этой миссии людей, то рискуете с большой долей вероятности заполучить в собеседники либо болтуна, либо доносчика, либо советчика.

## *Нервное истощение*

---

### ***Болтун***

Прежде чем вы завершите свое скорбное повествование, болтун перебьет вас со словами: «Это еще что! Послушай лучше, что со мной случилось сегодня утром, это уж действительно уму непостижимо. Заходит, значит, этот парень и говорит...»

### ***Доносчик***

Стоит вам только рот раскрыть, а доносчик уже видит в вашем рассказе шанс использовать все вами сказанное против вас. Он будет охотно поощрять ваши излияния, чтобы иметь возможность представить вас перед кем-то в самом неприглядном свете, а самому, напротив, извлечь из вашего рассказа максимальную выгоду. Вот тогда-то вы и сможете по-настоящему раскаться в своей искренности.

### ***Советчик***

Многие из тех, кто обладает прекрасными задатками стать внимательным слушателем, просто не могут удержаться от соблазна предложить вам быстродействующее средство от всех ваших бед. Удивительно, но порой такие люди не способны разобраться со своими собственными проблемами, и в то же время у них всегда есть готовый рецепт для других. В свою очередь, советую вам пообещать самому себе следующее: «Я никогда не приму советов от человека, у которого гораздо больше проблем, чем у меня». Вы сами поразитесь, как подобное отношение с вашей стороны будет действовать на любителей одаривать других советами.

Искать хорошего слушателя — это равносильно приобретению страховки на случай пожара. Если тянуть с приобретением страховки, пока амбар не загорится, то время будет упущено, будет слишком поздно. Постарайтесь найти подходящего человека до того, как он вам срочно понадобится.

Лучше, если вы будете время от времени общаться со своими слушателями, а также мягко дадите им понять, что не нуждаетесь ни в советах, ни в аналогичных рассказах на вашу тему

Хороших слушателей воспитывают, они такими не рождаются. Ищите их среди своих близких и друзей. Если не знаете никого, кто мог бы справиться с этой ролью, то, возможно, вам стоит расширить круг своих знакомств.

#### **4. Вызов самому себе**

Тот тип нервного истощения, который испытывают на себе звезды профессионального тенниса по истечении приблизительно семи лет своей карьеры, грозит также и высокопродуктивным торговым агентам примерно через тот же промежуток времени, посвященный активной работе.

Чемпион мира по теннису Бьерн Борг долгое время был королем корта, и вдруг его соревновательный запал иссяк. Его не прельщала более ни слава, ни богатство. Все это у него уже было.

«Я больше не хочу проводить на корте по четыре часа ежедневно»,— сказал однажды Борг своему тренеру. Опытному наставнику все стало понятно: с этого момента карьера Бьерна Борга становится достоянием истории. Так на самом деле и случилось.

Немало выдающихся звезд возшло над теннисным Олимпом только затем, чтобы через пару лет бесследно угаснуть. Тысячи одаренных торговых агентов точно так же показывали в течение недолгого времени замечательные результаты, но пали жертвами физического и душевного истощения в той или иной его форме.

Если вы не найдете в себе сил и решимости постоянно работать над самим собой, искать новые решения и ставить все более высокие цели, то спад в вашей работе неизбежен. Самым сложным является не просто вознестись ввысь, а удержаться на достигнутом уровне в продолжение всей вашей профессиональной жизни.

*Нервное истощение*

---

## **Часть XXII**

# **СЛАБОЕ ЗДОРОВЬЕ – НИЗКИЕ ПРОДАЖИ**

Работа в торговом бизнесе требует больших затрат энергии. Именно поэтому столь важно, чтобы вы берегли свое здоровье. Вам не удастся общаться со своими клиентами на высоком эмоционально-психологическом уровне, проявляя при этом достаточную энергичность, если в этот момент у вас будет неважное самочувствие. Кроме того, поскольку общепризнано, что первое впечатление, которое мы производим на человека, наиболее значимо, то естественно, что торговый агент должен выглядеть наилучшим образом. Серьезно задумайтесь над этим. Разве захотелось бы вам купить что-то у человека, который следующий свой визит нанесет, по всей вероятности, своему лечащему врачу. Тот, кто был достаточно благоразумен, чтобы стать торговым агентом, должен постоянно поддерживать хорошую форму. Ведь не хотите же вы, чтобы внимание клиента переключалось на ваше бросающееся в глаза плохое самочувствие в тот момент, когда вы проводите презентацию или пытаетесь совершить сделку.

К примеру, сегодня для каждого торгового агента является непреложным фактом, что курение в присутствии клиента совершенно недопустимо. Еще несколько лет назад, когда наше общество было более терпимо к табачному дыму, обычным делом было предложить покупателю сигарету. Попытаться это сделать сегодня было бы непростительной глупостью. Чувствую, что в этот момент вы нетерпеливо ерзаете в своем кресле с мыслью о том, что когда вам понадобится совет в отношении вашего здоровья, то вы предпочтете обратиться к врачу, и какое, собственно, отношение все это имеет к зарабатыванию денег. Но вот прошло еще мгновение, и дело, видимо, сдвинулось с мертвой точки — теперь вы уже размышляете: «А может, этот Добротворский действительно прав? Если я заболею, то как я смогу что-то заработать? К тому же всем этим неутомимым ребятами, что сегодня лежат на кладбище, немного теперь пользы от их некогда головокружительного успеха».

Итак, будем считать, что мы пришли-таки к общему мнению относительно того, что наше здоровье — это краеугольный камень успеха в делах. Не так ли?

Задача сохранения и укрепления здоровья предполагает работу в двух направлениях:

- ◆ делать то, что делать необходимо, а именно заниматься физическими упражнениями, правильно питаться, учиться справляться со стрессовыми состояниями,



*Слабое здоровье – низкие продажи*

---

- ◆ не делать того, что идет нам во вред, то есть не позволять себе полнеть, не курить, не потреблять пищу с повышенным содержанием холестерина и не злоупотреблять спиртными напитками

И то и другое из вышеперечисленного, возможно, потребует от вас изменения в той или иной степени ставшего привычным течения вашей жизни. Хотя перемены и будут большей частью незначительными, однако и они потребуют от вас совсем иных установок, нежели те, что существовали у вас до настоящего времени относительно того, кто вы и к чему стремитесь.

***Только для курильщиков***

Как бывший курильщик, я с большим пониманием отношусь к вашему нежеланию выслушивать нотации по поводу этой привычки. Поэтому не буду читать вам проповедей, а ознакомлю с самым простым из известных мне способов бросить курить. Вы можете, конечно, не слушать, но дело-то в том, что речь в данном случае идет всего лишь о вашей жизни.

## **Простой способ бросить курить**

Когда-то я был заядлым курильщиком, эту привычку приобрел задолго до того, как всем стала очевидна ее пагубность. Мне нравилось курить, я чувствовал, что благодаря курению мне удастся не полнеть и успешно справляться с напряженным ритмом уплотненного до предела графика моего рабочего дня. В то время я еще не сознавал, насколько неприятным может быть дым сигареты для некурящих клиентов, с которыми я общался.

Когда же мне стало ясно, что курение пагубно как для моего здоровья, так и для дела, которым я занимаюсь, я ограничил себя в потреблении табака, но о том, чтобы бросить совсем, не могло быть и речи. Я был курильщиком, и существовало множество причин, почему я не мог (читай «не хотел») бросить курить. Какое-то время я убеждал себя, что поскольку курю теперь меньше, компенсируя к тому же свое курение занятиями спортом, то должен чувствовать себя ничуть не хуже тех, кто не курит и никаким активным способом не тренирует свой организм. Но оказалось, что заставить себя лишний раз

позаниматься было мне не под силу, тогда как курить я продолжал практически не меньше, чем раньше.

Наконец меня осенило, и я понял, что продолжаю курить только потому, что убеждаю себя в том, что я — курильщик. К тому времени у меня были серьезные намерения бросить курить. Тогда я стал менять свое представление о себе и начал давать себе установки, которые в итоге сделали курение чем-то совершенно противоестественным для моей натуры. В результате оказалось, что бросить курить совсем не сложно, и вот в один прекрасный день я проснулся некурящим человеком!

Конкретная формулировка той установки, которую я себе давал, приведена в моей книге «1001 путь к успеху». Если вы действительно решились бросить курить, то одно я могу вам гарантировать точно: через 30 дней вы либо покончите с курением, либо прекратите давать себе мою установку. Да, именно такова сила этой формулы, если, конечно, вы остаетесь тверды в своем намерении.

## **Упражнения против стресса**

Когда речь идет об упражнениях, то многие представляют их в виде бега, игры в сквош или поднятия тяжестей. Все эти занятия великолепны, если у вас уже есть достаточные навыки и вам еще далеко до сорока лет. Но если ваша спортивная форма оставляет желать лучшего, а тридцать пять вам давно стукнуло, то вспомните о ходьбе.

### **Ходьба**

О ходьбе в нашей стране почему-то все позабыли, а между тем это один из лучших видов упражнений. Если у вас есть определенные проблемы с кислородным обменом, то предварительно проконсультируйтесь со своим врачом, и можете приступать к ежедневным занятиям. Каждый день старайтесь пройти немного больше и чуть быстрее, чем делали это накануне, пока не сможете прошагать в хорошем темпе по крайней мере минут тридцать. Главное в этом деле — регулярность. Для вас не составит особого труда сделать обычным для себя быстрый подъем, быстрое одевание и ходьбу, пока остальные ваши домочадцы нежатся в своих теплых постелях.

### *Слабое здоровье – низкие продажи*

---

В то время как вы энергично переступаете ногами, нагрузку получают не только ваше сердце и ноги, но и руки. Движения всех членов сбалансированы, вы не сотрясаете свой скелет и внутренние органы, как это происходит при беге.

Для многих людей, а в особенности для тех, кто давно бросил занятия спортом или страдает избыточным весом, ходьба является идеальным и безопасным способом вернуть себе былую форму и стройность.

В странах, где люди практически не страдают от сердечных приступов (в частности, в странах третьего мира), это происходит оттого, что им приходится проходить в день по двадцать пять и более миль просто для того, чтобы добраться до нужного места. Конечно, они дышат свежим и чистым воздухом, а тела их гибки и подтянуты, поскольку непросто растолстеть, если ежедневно приходится проходить по двадцать пять миль пешком, а возможно, и бегом.

### **Другие систематические занятия**

О том, что упражнения помогают справиться со стрессом и укрепляют сердечную мышцу, говорилось уже не раз. Главное, повторяю, обеспечивать их регулярность. Чтобы иметь возможность заниматься систематически, вам надо выработать свой подход, при котором вы не будете ощущать нежелательных побочных эффектов и избежите травм в результате получаемой физической нагрузки.

Данные недавних исследований показали, что те, кто практикуют систематические упражнения, обладают лучшей памятью, чем их ровесники, пренебрегающие занятиями, а кроме того, отличаются более гибким интеллектом и лучше справляются с работой. Люди, ведущие активный образ жизни, помнят не больше других, но их память работает быстрее, что отнюдь не маловажно для тех, кто занят в торговом бизнесе.

Но даже систематических занятий, проводимых лишь раз в неделю, недостаточно. Данные показывают, что уже через 60 часов после упражнений человек начинает терять набранную форму. Если вы решили стать спортсменом по воскресеньям, то имейте в виду, что от вас потребуются уделять упражнениям по крайней мере еще по часу дважды в течение рабочей недели, чтобы наработанный вами потенциал физического состояния не исчез.

Без таких промежуточных тренировок запас жизненной энергии начнет неизбежно таять, независимо от степени напряженности воскресных упражнений. Еще более опасно, если вы начнете наращивать нагрузки в течение выходных, а в другие дни недели совершенно забудете о необходимости поддерживать форму. Таким легкомысленным отношением к своему здоровью вы готовите почву для вероятного сердечного приступа.

### **Лучшие системы физических упражнений, или Как позволить своему сердцу сэкономить за год 10 миллионов ударов**

Лучшие системы физических упражнений не ограничиваются развитием лишь какого-то одного компонента физической формы, например силы мышц. Недавно один тяжелоатлет, просто гора мускулов, не прошел тест по физической подготовке на пригодность к работе в полиции.

Несмотря на то что тело у него было как у претендента на звание «мистер Америка», проверка на выносливость показала, что он не способен пробежать квартал, не перегрузив при этом свое сердце сверх меры. Этому человеку трудно было поверить в то, что его занятия тяжелой атлетикой не выработали в нем достаточной выносливости. Натренированность в отношении значительных, но непродолжительных усилий не смогла укрепить работу его сердечной мышцы.

### **Дыхание и пульс — это первое**

Основой физических занятий должны стать упражнения, связанные с улучшением кислородного обмена в организме и призванные повысить вашу выносливость. Столь популярные сегодня среди женщин танцевальные упражнения под музыку прекрасно справляются с данной функцией, но, к сожалению, считаются чисто женскими.

Упражнениями, позволяющими решать те же задачи, являются ходьба, бег, гребля, плавание, катание на велосипеде и бег на лыжах. Главное, чтобы ваши занятия были регулярными, поэтому выберите наиболее подходящие для вас упражнения и посвящайте им по часу своего времени по крайней мере четыре раза в неделю.

Ценность для вашего здоровья в целом занятий на открытом воздухе трудно переоценить. И пожалуй, наиболее значительный эффект,

### *Слабое здоровье – низкие продажи*

---

который упражнения смогут оказать на общее состояние вашего организма и о котором удивительно редко вспоминают, состоит в том, что они снижают нагрузку на сердце. Механизм этого явления следующий.

У очень многих из тех, кто не занимается систематическими упражнениями, к тому же, возможно, курит и не гнушается спиртными напитками, пульс в состоянии покоя составляет порядка 80 ударов в минуту, что за год дает в сумме около 42 миллионов сокращений сердечной мышцы.

Когда такой человек бросает курить, прекращает злоупотреблять алкоголем и приступает к систематическим занятиям спортом, частота его пульса часто снижается с 80 до 60 ударов в минуту, или до 31,5 миллиона ударов в год. Если же сравнить суммарные показатели за десятилетний период, то получается снижение общей нагрузки на сердце в объеме 105 миллионов сокращений. Согласитесь, что это весьма ощутимая экономия ресурса одного из наших жизненно важных органов.

### **Эластичность мышц — это второе**

Когда систематические занятия какими-либо видами упражнений войдут у вас в привычку, то ваше физическое состояние позволит вам перейти к дополнительным нагрузкам, цель которых состоит в улучшении общего физического состояния и приобретении лучшей формы. Эти новые упражнения представляют собой гимнастические комплексы, призванные повысить эластичность мышц и гибкость тела. Гимнастические упражнения позволят вам приобрести ловкость и повысят выносливость организма, что весьма пригодится при участии в игровых видах спорта, снизив вероятность растяжения мышц и разрыва сухожилий.

К гимнастическим упражнениям следует подходить с максимальной осмотрительностью. Насилие над своим телом может привести к нежелательным травмам, которые отбросят вас в ваших занятиях физкультурой на недели, а возможно, и месяцы назад.

Дайте возможность тем группам мышц, которые мало используются в ваших систематических занятиях, адаптироваться к новым требованиям, которые вы к ним предъявляете. Имейте в виду, что для приобретения желательной гибкости вам могут потребоваться годы

постепенного увеличения нагрузок на свои слабо тренированные мышцы.

Один из моих партнеров как-то высказался в отношении своих гимнастических занятий следующим образом.

*«Мне никогда не удастся по-настоящему отключиться от работы. Я постоянно думаю о том, что происходит в нашем офисе, такова уж моя натура. Если я провожу вечера дома, то эти неотступные мысли вызывают сильный аппетит. Единственное, что спасает от ожирения,— это зал «Планета-Фитнес», который я посещаю.*

*В течение того времени, которое я там провожу, я совершенно забываю о бизнесе. Упражнения удивительным образом успокаивают нервную систему, и что интересно, это состояние сохраняется в течение довольно продолжительного времени после того, как я покину зал. Сейчас я чувствую себя гораздо более уравновешенным, чем прежде.*

*И что еще замечательно в гимнастических упражнениях, так это то, какой эффект они оказывают на дыхание. Мои ежедневные 30-минутные прогулки на велосипеде стали даваться мне гораздо легче, поскольку, когда стремишься еще хоть на дюйм растянуть свое тело, приходится весьма энергично и глубоко дышать.*

*Советую тебе заняться этим, голова в процессе занятий удивительно ясная, упражнения полностью освобождают мозг от назойливых мыслей»*

### **Третий этап — обретение силы**

После того как вам удалось достичь определенной степени выносливости и гибкости, переходите к логическому продолжению своих физических занятий, а именно, к приобретению большей силы. Способы «накачивать» мышцы общеизвестны — это поднятие тяжестей и занятия на тренажерах.

Только сразу уясните для себя одну вещь: лозунг профессиональных атлетов «без боли мышцы не растут» для вас не годится. Если только вашей целью в жизни не является достижение формы первоклассного спортсмена, то вам нет ни малейшей надобности перегружать себя чрезмерными усилиями только для того, чтобы стать стройнее, выносливее, сильнее и в целом укрепить свое здоровье. Напротив, боли и перенапряжение лишь замедлят для вас достижение целей, которые вы ставите перед собой в своих регулярных занятиях, поскольку заставят вас периодически страдать от мелких, но болезненных травм и от общего физического переутомления.

Как только в вашей голове начнут появляться амбициозные мысли об обретении настоящей спортивной формы с помощью участия в серьезных тренировочных программах, вспомните, как долго вы позволяли своему организму пребывать в пассивном состоянии, практически полностью лишенным каких бы то ни было нагрузок. Физическая активность должна нарастать столько месяцев, сколько лет вы провели без занятий в спортивном зале и без сегодняшних регулярных упражнений на открытом воздухе.

## **Лишний вес**

Люди, в той или иной мере страдающие от ожирения, теряют жизненную энергию и тонус пропорционально набираемым фунтам живого веса. Каждая дополнительная унция жира делает для них все более сложным подъем с мягкой постели и начало активной деятельности. Им гораздо труднее решиться на систематические занятия, да и сам этот процесс становится в данном случае более опасным и требующим серьезного подхода и консультаций специалиста. Немаловажен и психологический фактор той неловкости, которая неизбежно возникает у толстяков, начинающих занятия на виду у окружающих их людей.

Чтобы начать сбрасывать вес, необязательно подвергать себя изнуряющей попытке голодом, но непременно нужно отказаться от пищи, содержащей более 15% жира. Внимательно читайте этикетки на продуктах, прежде чем что-либо покупать.

Возможности в потреблении здоровой пищи сегодня настолько велики, что в вашем желудке просто уже не хватит места для вредных продуктов. За последний десяток лет появились сотни книг о здоровом питании. Не стесняйтесь познавать и выбирайте наиболее подходящие для себя рецепты. Прекрасные вкусовые качества и высокая степень питательности многих из предлагаемых современными диетами блюд приятно вас удивят.

## **Чем опасен успех в жизни**

Зачастую достигнутый успех вызывает в человеке ощущение собственной неуязвимости. Кроме того, успех дает нам больше поводов вознаграждать себя тем, что пагубно для нашего организма. В ре-

зультате преуспевающие американцы, как правило, страдают избыточным весом и не отличаются хорошей спортивной формой. Кроме того, кое-кто по-прежнему продолжает курить.

Успех обычно вытесняет физические нагрузки из нашей повседневной жизни. Если нам удастся переключать физический труд на плечи других, то взамен мы должны нагружать себя систематическими упражнениями. Малоподвижный образ жизни и непродуманное питание представляют собой взрывоопасную комбинацию. Прибавьте к этому пагубное воздействие курения и алкоголя, и у вас готов рецепт, как укоротить свою жизнь.

До предела компьютеризированная и индустриализированная среда нашего обитания ставит человека в условия, в значительной мере отличающиеся от тех, к существованию в которых было изначально предназначено наше тело. Для того чтобы просто остаться в живых, мы должны в полной мере использовать знания, которыми обладает современная медицинская наука и которые позволяют успешно разрешать это противоречие. От того, правильным ли будет наш выбор, зависит наша жизнь. Если мы будем потворствовать своим желаниям и дурным наклонностям, наплеватьски относиться к собственному здоровью, то уподобимся слепцам, уверенно шагающим к разверстой пропасти.



*Слабое здоровье – низкие продажи*

---

## **Часть XXIII**

# **ЧТО ИЗ НЕИЗВЕСТНОГО МОЖЕТ НАМ ПОВРЕДИТЬ**

---

*Если вы достигли успеха, то не думайте, что знаете о своем бизнесе все*

---

## **Что должен знать каждый торговый агент**

Процесс изучения своего продукта и клиентов, с которыми работаете,— бесконечен. Но, кроме того, вы окажете себе большую услугу, если выясните для себя следующие моменты:

1. Как наилучшим образом обслужить клиента?
2. Как следует завершать продажу?
3. Как непрерывно руководствоваться интересами компании?
4. Как помочь компании в достижении ею своих целей?
5. Как конкретно можете вы помочь своей компании в этом месяце, на этой неделе, сегодня?

Только что вы познакомились с вопросами серьезного теста относительно устойчивости вашего положения в компании, на которую вы в настоящий момент работаете.

Что я имею в виду?

Я искренне убежден в том, что если торговый агент не испытывает чувства преданности своей компании, то он не сможет достичь в ней вершины своих возможностей. Итак, какова же была ваша реакция на последние три из перечисленных выше вопросов?

Если вас покорило от мысли, что вы должны осознать, каким образом можете помочь своей компании достичь ее целей, то вы либо не настроили себя должным образом в отношении своего работодателя, либо выбрали не ту компанию.

Такой же вывод можно сделать, если прочтение трех последних вопросов вас просто позабавило.

В каком же случае можно сказать, что вас ожидает на нынешнем месте долгая и успешная карьера. Только в том, если вы сразу согласились с мыслью о необходимости содействовать компании в достижении стоящих перед ней целей. И чем больше вы в этом убеждены, тем выше вероятность того, что работать вам вместе еще долго.

## **Обустройте собственный учебный центр**

Идеальным вариантом было бы выделить уголок в вашей комнате или комнату в вашем доме, которые выполняли бы для вас функции собственного учебного центра. Оборудовать такое место следует хо-

*Что из неизвестного может нам повредить*

---

рошо освещенным столом, удобным креслом и полками для хранения материалов, кассет и книг. Не расстраивайтесь, если пока у вас нет возможности это сделать, по крайней мере, сделайте в этом направлении первые шаги.

### **Овладевайте искусством приобретать одни привычки и избавляться от других**

Чем определяется ваша способность совершать разумные действия и избегать глупостей в течение всего дня?

Вашими личностными особенностями? Согласен, но тогда возникает еще один вопрос. Что определяет характер вашей личности? Если вы подумали что-то вроде: «Я сам определяю свою сущность и сам ответственен за ее проявления», то сделайте шаг вперед и примите мои искренние поздравления.

С другой стороны, если ничего такого вы не подумали, то не огорчайтесь. В конце концов, я не предупреждал, что буду задавать вопросы. Если же вы, напротив, склонны обвинять кого угодно во всех своих бедах, то вы в корне не правы.

Все ваши черты характера и привычки, хороши они или плохи,— это ваше и только ваше, поскольку именно вы храните их в себе посредством внутренней речи, с которой обращаетесь к собственному «я». Теперь мы вплотную подошли к ответу на вопрос о том, чем определяются ваши разумные действия и что позволяет вам не совершать очевидных ошибок. Итак, таким регулятором является ваша внутренняя речь.

Немногие торговые агенты в полной мере сознают, насколько губительной для их личной карьеры может быть негативно ориентированная внутренняя речь. Воздействие внутреннего негативизма огромно, и более разумного объяснения крушения многих карьер я найти не могу.

Негативные идеи приходят к нам, помимо прочего, извне и в значительной степени питают, хотя и не определяют в полной мере, наши негативные размышления о самом себе. В гораздо большей степени наше деструктивно направленное мышление генерируется нами же самими, формируясь из того «хлама», что накапливается в нашей голове с течением лет.

Не многие из нас в должной мере сознают, что, начиная с момента утреннего пробуждения, на серое вещество нашего мозга обруши-

---

*Если вы достигли успеха, то не думайте, что знаете о своем бизнесе все*

---

вается непрекращающийся поток мыслей, выраженных то в форме невысказанных слов, то в виде мысленных образов. Если мы захотим остановить этот поток хоть на какое-то, пусть небольшое, время, чтобы наше сознание очистилось от мыслей подобно размагниченной ленте, не используя для этого никотин или алкоголь, а также не впадая в сон, то нам не удастся сделать это, не прибегая к методам медитации. Человек, владеющий приемами медитации и способный достичь состояния глубокой релаксации, без труда остановит в себе поток мыслей, образов, слов.

Что же касается всех остальных, то эмоционально окрашенные мысли обуревают нас постоянно и даже тогда, когда мы не отдаем себе в этом отчета.

Прислушайтесь же к тому, что вы сами себе говорите. Отнеситесь серьезно к данному упражнению по самоанализу, поскольку от вашей способности делать это во многом будет зависеть и ваше будущее. Не исключено, что вы с удивлением обнаружите, что постоянно казните себя за что-то, унижаете и оскорбляете себя, подвергая сомнению свою способность что-либо совершить. Что бы вы ни собирались сделать, ваш внутренний голос уже пророчит вам поражение, выставляет вас в смешном свете в глазах окружающих, и даже если никто не увидит ваших действий, вы уже заранее раскаиваетесь в своем решении что-то предпринять.

Почему же так получается? Почему мы так упорно противимся изменениям, даже когда они пойдут нам на пользу? В основе такого отношения лежит страх. Мы боимся выбраться из своего тихого и спокойного уголка, боимся совершить ошибку. Мы опасаемся выглядеть смешными или глупыми. Во-первых, каждому из нас следует осознать, что путь к достижению успеха лежит через признание вами необходимости изменений.

Не бывает так, чтобы мы захотели неких улучшений и они вдруг произошли как по мановению волшебной палочки. Наш рост обусловлен опытом, который мы приобретаем. Если мы не поддадимся своим страхам и научимся с ними справляться, то нам будут по плечу любые дела.

Когда человек принижает и угнетает сам себя в течение всего дня, то совокупный эффект подобного самовнушения, производимого в течение месяцев и лет, может быть катастрофическим. Часто такой эффект проявляется в причудливых формах. Еще один пример из США. Однажды профессор из Калифорнии доктор Розенталь протес-

*Что из неизвестного может нам повредить*

---

тировал учеников одного из классов средней школы на определение коэффициента интеллектуального развития. Затем, не учитывая результаты своего исследования, он разделил класс на две группы.

Учителю психолог сказал, что учащиеся первой группы отличаются значительно большими способностями, чем те, кто попал во вторую группу, хотя на самом деле средний уровень одаренности в обеих группах был практически одинаковым. Детям результаты теста сообщены не были, а учителю порекомендовали относиться ко всем ученикам одинаково. К концу учебного года был проведен сравнительный анализ достигнутых представителями обеих групп успехов. Итоговые оценки учеников первой группы оказались значительно лучше, а вновь выявленный коэффициент интеллектуального развития выше.

Учитель уверял, что представленные ему ранее результаты теста никак не повлияли на его отношение к ученикам. Однако на самом деле учитель подсознательно давал понять более, по его мнению, способным, что он ожидает от них большего, чем от остальных ребят в классе. В результате дети успевали в полном соответствии с ожиданиями и надеждами, возлагавшимися на них их наставником.

Миллионы людей показывают весьма скромные результаты своей деятельности. Постоянно сдерживая себя, они тем самым не дают себе расти и в итоге оказываются неспособными достаточно много зарабатывать, что в свою очередь вызывает чувство постоянного недовольства собой, которое в конечном итоге начинает само себя воспроизводить.

Какова же альтернатива такому к себе отношению? Может быть, стоит бесконечно повторять себе, что обладаешь способностями сверхчеловека и что нет предела твоим возможностям? Нет, бросаться из одной крайности в другую не менее опасно. Наше сознание обладает огромным влиянием на наше тело и на нашу судьбу. Самое главное — следует контролировать то, что вы сами себе внушаете, переключившись с губительных утверждений типа «ничего не выйдет» на позитивное мышление, которое приведет вас к успеху.

Привычки являют собой ту составляющую нашей личности, которая поддается изменениям. Они поддерживаются в нас инструкциями, которые мы себе даем, и, следовательно, самовнушением мы можем избавиться от тех, что нам мешают, и приобрести те, что считаем для себя полезными.

---

*Если вы достигли успеха, то не думайте, что знаете о своем бизнесе все*

---

Я заметил, что многие люди не желают воспринимать эту мысль. Они предпочитают считать, что таковы уж они есть и ничего тут не изменишь либо такова их манера делать дела, словно подобное упорство может оправдать любые наклонности независимо от их губительности.

Я же, напротив, убежден: те, кто утверждает, что содержание нашей внутренней речи ничего не значит, просто боятся использовать ее возможности в позитивном ключе. А вдруг они сработают?! Такие люди просто-напросто не хотят что-либо менять в своей жизни.

Могут ли наши внутренние инструкции помочь сбросить лишний вес, избавиться от зависимости от табака и алкоголя, освободиться от патологического пристрастия к игре или побороть лень и апатию?

На этот вопрос я отвечу вам так: никто из тех, кто справился со всеми перечисленными пороками, не смог бы этого сделать, не изменив в первую очередь те инструкции, которые изначально привели к пагубной привычке. И я настаиваю на мысли, что каждый из нас может справиться со своими недостатками простой сменой внутренних инструкций, посылаемых самому себе.

Но наиглавнейшим условием перемен остается желание этих самых перемен, и исходить оно должно от самого человека, а не быть навязано ему кем-то другим извне. Не должно оставаться никакой задней мысли, которая противилась бы переменам. Если эти условия соблюдены, то в каждом конкретном случае любой из нас способен достичь наилучшего результата.

## **Самообразование**

Ребенок рождается с памятью, чистой как белый лист бумаги, но уже через несколько лет начинает бегло говорить на своем родном языке. Если же взрослый человек попытается выучить иностранный язык, то у него уйдут на это долгие годы, и тем не менее он так и не сможет овладеть им в той же степени, что ребенок, которому подобное учение дается гораздо быстрее и с меньшими усилиями.

Мы принимаем этот факт за данность, обусловленную естественным положением вещей, полагая, что мозг ребенка впитывает знания как губка. Он якобы просто и без усилий усваивает огромные объемы информации.

Однако когда взрослые пытаются вмешиваться в процесс естественного детского развития и обучать ребенка дошкольного возраста

*Что из неизвестного может нам повредить*

---

основам математики, чтению или чему-то другому, то результаты получаются не столь впечатляющими. Вследствие этого становится ясно, что детский мозг устроен отнюдь не так, как мы себе представляем.

Меняется ли с годами детская способность к восприятию или все дело в том, что теперь мы пытаемся заставить ребенка что-либо усвоить? Очевидно, что ребенок обучается родному языку своим особым образом. Он не старается заучивать столбцы слов, не сдает экзамены по грамматике. Вместо этого он оперирует группами слов, самостоятельно постигая степень их сочетаемости.

Несколько лет назад возникло пока еще только набирающее силу учение, которое исходит из признания одной простой истины: самым быстрым способом обучения является тот, которым пользуются дети.

Взрослому человеку невозможно воссоздать для себя учебную ситуацию, в которой пребывает ребенок. И все же чем в большей степени нам удастся это сделать, тем быстрее мы обучаемся. К счастью, разработанные не так давно методики позволяют и взрослым учиться со скоростью, близкой к скорости самообучения ребенка.

Давайте же попробуем определить те условия, которые позволяют детям столь быстро усваивать родную речь.

1. Дети обладают огромным желанием научиться языку своих родителей и предельно заинтересованы в его усвоении. Поскольку взрослые разговаривают, то и ребенок хочет быть таким же, как взрослые.
2. Детям до пяти лет практически безразличны те ошибки в языке, которые они делают. Они будут пытаться снова и снова, будучи совершенно свободными от страха потерпеть неудачу.
3. Дети совершенно естественно используют в своем обучении стихи, игры и шутки

Теперь представьте себе группу торговых агентов, которые должны изучить новую гамму продукции или освоить новый прайс-лист. Будут ли они эмоционально настроены на изучение? Не будут ли они испытывать страх совершить ошибку перед лицом собственных коллег? Станут ли они для ускорения процесса изучения использовать стихи, каламбуры или другие приемы быстрого запоминания?

А между тем мы вполне способны ускорить процесс нашего обучения и затрачивать при этом меньше усилий. Достижению этого будет способствовать применение множества современных методик, с

---

*Если вы достигли успеха, то не думайте, что знаете о своем бизнесе все*

---

которыми вы можете ознакомиться в ближайшей городской или в вашей университетской библиотеке. Эти методики позволяют познать больше, запомнить лучше и затратить при этом лишь 25% от того времени, которое потребовалось бы нетренированному человеку на усвоение того же объема материала.

## **Будьте готовы к быстрому и эффективному обучению**

Поставьте перед собой задачу непрерывного обучения при постоянном повышении качества и скорости усвоения знаний.

Зачем усложнять себе жизнь подобными обязательствами, спросите вы. А затем, что знания — это сила, а сила всегда может быть превращена в дополнительные суммы на вашем банковском счете. Существует поговорка, гласящая, что «то, чего мы не знаем, не может нам повредить». Так вот, можете мне поверить, что эта «мудрость» не имеет никакого отношения к торговому бизнесу. В нашем деле незнание может лишить вас всяких шансов на успешную карьеру.

Как невозможно знать слишком много о мире в целом, так и вы не можете обладать излишне обширными знаниями о вашем продукте или услуге, об отрасли, в которой работаете, или о своих клиентах.

Давайте же избавимся от неверного представления, присущего некоторым из нас. Эта ложная идея состоит в том, что мозг способен вместить строго определенный объем сведений, и свободного места в нашей голове якобы уже нет. Если компьютерам действительно свойственна ограниченность в возможностях по хранению информации, то человеческому мозгу такая опасность не грозит. Никто еще не смог представить доказательств того, что не способен более обучаться по причине предельной загруженности своего серого вещества. Нежелание учиться — да, оно присуще миллионам, но, чтобы это было физически невозможно, такого не бывает.

Память любого человека может хранить миллиарды битов информации и готова к приему новых знаний, и ваша собственная память не составляет исключения.

Напротив, дело обстоит так, что чем активнее мы обучаемся, тем легче усваиваем все новые знания. Немногие у нас в России в полной мере владеют более чем тремя-четырьмя языками, но зафиксирован случай, когда человек научился бегло разговаривать и писать более



*Что из неизвестного может нам повредить*

---

чем на 60 разных языках. И изучение каждого следующего языка занимало у него все меньше времени.

## **Переключитесь на нужный канал**

Способность правильно пользоваться каналами восприятия — мощный инструмент процесса наиболее быстрого и качественного обучения при наименьших затратах энергии.

Суть вопроса состоит в том, что существует три наиболее эффективно работающих канала, посредством которых мы воспринимаем основной объем поступающей к нам информации. Каждый человек лучше и быстрее всего усваивает новое с помощью либо зрения, либо слуха, либо посредством действия.

А как же остальные органы чувств: осязание, обоняние и вкусовое восприятие? За небольшим исключением люди нашего индустриализированного века пользуются этими органами чувств лишь как вспомогательными, а не как основными средствами.

Пожалуй, первой вашей задачей на пути к быстрому обучению будет определение, к какому из основных каналов поступления информации лично вы наиболее восприимчивы.

## **Зрительная доминанта**

Сейчас вы читаете эту книгу, и уже это дает основания полагать, что зрение является для вас основным способом восприятия, как, впрочем, и для большинства людей, которые, даже вообще не читая книг, наилучшим образом обучаются именно посредством зрительного восприятия.

Если вашей обучающей доминантой является зрение, то это не означает, что вы можете всему обучиться наилучшим образом именно благодаря вашим глазам. Чтобы, к примеру, научиться печатать вслепую, надо поработать с клавиатурой. Никому еще не удалось научиться водить машину, кататься на лыжах, плавать или играть в теннис только с помощью чтения книг об этих видах человеческой активности.

И все же, даже обучаясь чисто двигательным операциям, вы гораздо больше преуспеете, если будете использовать все многообразие доступных вам каналов восприятия. Многим людям удается быстрее

---

*Если вы достигли успеха, то не думайте, что знаете о своем бизнесе все*

---

и успешнее чему-то научиться, если они дополняют действие (практику) теми данными, что поступают в наш мозг через уши и глаза, когда мы слушаем наставления инструктора, черпаем необходимые сведения из книг или используем визуальные средства.

### **Слуховая доминанта**

Даже в том случае, когда вы лучше всего воспринимаете новый материал на слух, вам наверняка часто приходится прибегать к помощи печатной продукции.

Несомненно, что гораздо большие объемы информации предлагаются именно в различной литературе, а не в виде аудиозаписей. К тому же сведения на бумаге обойдутся вам гораздо дешевле информации, распространяемой на магнитных или лазерных носителях.

Если вам приходится пользоваться главным образом книгами, а вы легче усваиваете на слух, то лучший выход для вас — начитать текст на магнитофон и затем прослушивать сделанную запись столько раз, сколько необходимо.

### **Двигательная доминанта**

Если вы лучше всего воспринимаете информацию через действие, то чаще участвуйте в семинарах и посещайте учебные курсы, предполагающие очное обучение слушателей. Хотя совершенно очевидно, что такая форма обучения не удовлетворит ваших потребностей в знаниях полностью, поскольку основной объем необходимой вам для работы информации передается все же с помощью книг, пособий и других печатных материалов.

Но и здесь можно найти выход. Расшейте свою книгу. Уберите в сторону листки с главами, которые вам сейчас не нужны, а остальные разделы разложите на столе по степени их важности.

Выполняйте все практические задания, которые предлагаются вам в книге. Обсуждайте прочитанное с приятелем или супругой. Постарайтесь преподать усвоенное кому-то другому. Придумайте сами себе упражнения, тесты, подготовьте справочные средства. Как можно чаще старайтесь применять прочитанное на практике, иными словами, делайте все возможное, чтобы усвоенный материал стал для вас предельно наглядным через ваши собственные поступки и действия.

*Что из неизвестного может нам повредить*

---

## **Общая модель обучения**

Данный раздел обращен главным образом к тем, кто лучше всего усваивает информацию посредством зрительного восприятия. Тем же, кто склонен к другим способам ее получения, советую воспользоваться методами, предложенными выше.

Предположим, что ваша компания переключилась на новую гамму продукции или вам самому пришлось сменить место работы. Допустим также, что для того, чтобы преуспевать в этих изменившихся условиях вам необходимо получить определенные знания в области химии, которая до настоящего времени была для вас весьма далекой.

Ваш менеджер по продажам передал вам перечень специальной литературы и сказал, что в ней вы найдете все, что вам необходимо теперь знать.

Когда вы открыли первую из рекомендованных книг, то почувствовали, что вам становится не по себе — 900 страниц специального технического текста. С другой стороны, вы весьма заинтересованы в том, чтобы все, изложенное в книге, усвоить. Быстрое овладение основами химической науки позволит вам значительно усилить свои позиции. Как же разобраться во всем этом нагромождении загадочных сведений?

## **Профессиональный жаргон**

Гораздо проще будет усвоить что-либо совершенно новое, если вы будете владеть специфическим языком данной области профессиональной деятельности. Смысл и значение технического текста откроются вам только тогда, когда вы научитесь понимать профессиональный жаргон, то есть слова и выражения, присущие данному делу. Словарь Ожегова предлагает следующее определение термину «жаргон»: «специальная терминология или характерные идиоматические выражения, используемые в определенной области деятельности или присущие особой группе людей».

С одной стороны, жаргон призван скрыть смысл происходящего от посторонних, а с другой — служит незаменимым средством общения людей одной профессии. Не используя особый медицинский жаргон, врачи не могли бы быстро и точно передавать друг другу жизненно важные для пациента сведения. Не понимая специфический

---

*Если вы достигли успеха, то не думайте, что знаете о своем бизнесе все*

---

язык авиадиспетчеров, пилоты попадали бы в аварийные ситуации прежде, чем им успели бы растолковать, в чем, собственно, опасность. Также важно уже в начале своей презентации выяснить, в какой степени клиент владеет соответствующей профессиональной терминологией. Естественно, что врач легко поймет «медицинский» язык. С другой стороны, агент по закупкам, которому дали задание приобрести компьютеры для бухгалтерии, может не разбираться ни в жаргоне компьютерщиков, ни в бухгалтерской терминологии.

### **Простой способ освоить жаргон**

Жаргон, как правило, представлен словами двух типов теми, которых вы в жизни не слышали, и обычными общеупотребительными словами, но приобретающими особое значение. С первыми справиться проще, поскольку их принадлежность к профессиональным терминам очевидна. Вам следует просто взять специализированный толковый словарь и выписать их значение на отдельную карточку.

При изучении нового предмета, когда вам будет попадаться незнакомое слово, запишите его на карточке небольшого размера. Когда наберется несколько таких карточек, возьмите хороший толстый словарь и выпишите значения всех слов сразу. Толкование слов и их произношение запишите на обратной стороне карточки.

#### **Совет № 1**

Для упрощения процесса запоминания незнакомого слова обязательно постарайтесь найти для себя какую-либо ассоциацию между звучанием или формой этого слова и его значением. Возьмем, к примеру, химический термин «экзотермический» и произвольно разложим его на «экзотику», то есть нечто, расположенное вне нашей повседневности, и «термос», ассоциирующийся с теплым питьем. Теперь значение термина запомнить будет несложно, поскольку он означает химическую реакцию, сопровождающуюся выделением теплоты.

#### **Совет № 2**

Ищите объяснения профессиональным терминам в большом (не кратком) словаре, поскольку небольшой словарь содержит далеко не всю лексику по данной тематике и дает слишком лаконичные пояснения.

*Что из неизвестного может нам повредить*

---

### **Совет № 3**

Заучивайте термины в первую очередь, поскольку они будут периодически встречаться в изучаемых вами материалах. Когда вы будете четко представлять себе значения этих специальных слов, то при встрече с ними не будете теряться, а напротив, будете обретать все больше уверенности в своей компетентности.

Ваши карточки со специальной лексикой составят в итоге справочную картотеку, к которой вы будете время от времени обращаться. Прочтите слово на лицевой стороне карточки и попытайтесь вспомнить его точное определение и правильное произношение, сверяясь с написанным вами на обороте. Возможно, имеет смысл составить предложение с использованием данного термина. Просматривайте свою картотеку дважды в неделю. Откладывайте отдельно карточки с теми словами, значение и произношение которых вы четко усвоили, чтобы концентрироваться при повторениях только на терминах, значение которых не столь быстро всплывает в вашей памяти. Когда все слова будут хорошо усвоены, вернитесь к картотеке через неделю, а при успешном результате проверки еще раз — через месяц, для контроля. Если вы сумели подобрать к новым для вас словам удачные ассоциации, то очень скоро эти некогда незнакомые вам слова станут неотъемлемой частью вашего профессионального языка.

Организуйте свои занятия следующим образом:

1. Составьте график занятий. Сможете ли вы уделить занятиям по часу утром и вечером? Если вы работаете полный рабочий день да еще вам приходится прихватывать бумаги домой и планировать вечером предстоящий день, то два часа в день, видимо, максимум того, что вы сможете выделить на самообразование.

Перед каждым занятием делайте следующее.

*Внимательно осмотритесь в комнате и уберите все, что может отвлечь ваше внимание.* При необходимости сделайте пометки относительно звонков или чего-то еще, что вам надо будет непременно сделать после занятий. Цель этих действий состоит в том, чтобы вы смогли не отвлекаясь и предельно собранно провести отведенное для учебы время.

*Внутренне настройтесь на занятия.* Потратьте минуту времени на то, чтобы сконцентрироваться на предстоящих занятиях. Освежите в памяти цели, которые вы перед собой ставите в своих занятиях, а

---

*Если вы достигли успеха, то не думайте, что знаете о своем бизнесе все*

---

также те цели, которых надеетесь достичь благодаря учебе. Представьте те преимущества, которые приобретете, освоив изучаемый материал. В течение этой подготовительной минуты настройте себя на серьезную и интенсивную работу.

2. Установите контроль времени. Пользуйтесь будильником для того, чтобы через тридцать минут занятий звонок призвал вас к пятиминутному перерыву. В течение этих коротких минут необходимо полностью отвлечься от занятий. Выйдите на улицу подышать воздухом, посмотрите телевизор. Пролистайте книгу, не связанную с предметом вашей учебы. Тот же звонок не должен позволить вам отдыхать более отведенных пяти минут. После следующего получаса напряженной учебной работы снова сделайте перерыв.

3. Прежде чем окунуться в книгу, над которой сейчас работаете, пролистайте свое сегодняшнее задание. Просмотрите оглавление и подзаголовки статей, чтобы получить общее представление о том, над чем предстоит поработать. Решите, какие главы следует прочесть в первую очередь, а какие можно пока пропустить.

Если материал изложен последовательно, то рациональнее читать все подряд. Если же главы самостоятельны по излагаемому материалу, то, возможно, имеет смысл начать с того, что вам необходимо уже сегодня, или с того, что вас особенно заинтересовало.

Переменяйте заучивание терминов, которые вы обнаружили при просмотре материала, с изучением собственно его содержания. Не следует опережать поспешным чтением ваши знания профессиональной лексики, поскольку, в противном случае, вы можете освоить материал лишь поверхностно либо неверно его интерпретировать.

4. Постоянно пополняйте в процессе занятий свою справочную картотеку. По мере прочтения материала готовьте карточки с важными мыслями или определениями, которые вы почерпнули. На этот раз карточки должны быть большего размера, чем те, на которых вы записываете новые для себя профессиональные термины.

На обороте каждой из таких карточек сформулируйте контрольный вопрос, который впоследствии поможет вам определить, насколько твердо усвоен изученный материал. Как и прежде, попытайтесь ассоциативно связать свой вопрос с верным на него ответом. Чем неожиданнее будет созданная ассоциация, тем проще вам будет запомнить важную мысль, на которую вы обратили внимание.

5. Повторяйте написанное на контрольных карточках через каждые 15 минут своих самостоятельных занятий. Таким образом про-

*Что из неизвестного может нам повредить*

---

исходит закрепление пройденного материала и выявляются изъяны процесса запоминания. Вновь перечитайте те места книги или учебника, которые вы слабо усвоили.

6. Каждое занятие начинайте с повторения пройденного. Уже со второго занятия приступайте к систематическому повторению изученного за весь курс с использованием собственных диаграмм и контрольных карточек для увеличения скорости и интенсификации процесса повторения.

Слишком много повторений? Не могу с вами согласиться. Повторение — это самый эффективный способ выявления изъянов в усвоении изучаемого материала, к тому же на самом деле оно позволяет значительно экономить время, в том случае, конечно, если вы действительно намерены досконально изучить свой предмет. Эксперименты доказали, что материал, заучивание которого требует 68 повторений в день, может быть с тем же успехом усвоен посредством лишь 38 повторений, но произведенных в течение трех дней.

### **Развивайте свою память**

По всей вероятности, мы с вами обладаем по крайней мере двумя видами памяти, а именно краткосрочной и долгосрочной. Краткосрочная память обслуживает большую часть нашей повседневной деятельности.

Если, к примеру, вам нужно произвести какие-либо расчеты или определить оптимальный маршрут, чтобы заехать сразу в несколько мест, то вы призываете к работе свою краткосрочную память для того, чтобы она помогла вам вычислить правильное число или рассчитать наиболее рациональную схему ваших перемещений. В обоих случаях краткосрочная память будет обращаться за информацией к памяти долгосрочной. Тот же процесс повторяется, когда вы видите знакомое лицо, но не можете вспомнить ни имени этого человека, ни места, где вы когда-то уже встречались. Краткосрочная память помогает вам живо обсуждать с коллегами недавно просмотренный спектакль или кинофильм.

Пока вы читаете это предложение, ваша краткосрочная память удерживает в вашем сознании начальные слова предложения, чтобы, дойдя до точки, вы имели возможность осознать весь смысл изложенного. После этого значение предложения — но не отдельные его слова — переносится в долгосрочную память.

---

*Если вы достигли успеха, то не думайте, что знаете о своем бизнесе все*

---

В примере выбора рационального маршрута движения разрабатывает этот конкретный маршрут краткосрочная память, но на основе данных о расположении и названии улиц, а также исходя из другой необходимой информации, предоставляемой долгосрочной памятью. Таким образом, мы можем говорить о том, что краткосрочная память занимается анализом, долгосрочная — синтезом информации, а обе вместе они с потрясающей скоростью сопоставляют известные вам факты со вновь возникающей ситуацией.

Тем из вас, кто знаком с персональными компьютерами, уже, вероятно, стало очевидным сходство работы человеческой и машинной памяти. Компьютер оснащен оперативным запоминающим устройством (ОЗУ), производящим обработку информации и осуществляющим вычисления, а также постоянным запоминающим устройством (ПЗУ), в котором хранятся большие объемы информации. При выключении компьютера данные ОЗУ стираются, как исчезает за ночь из ваших мыслей то, над чем трудилась накануне ваша краткосрочная память.

В течение всего дня вы что-то рассматривали, разговаривали со многими людьми, а также занимались множеством обыденных дел. Память об этих событиях исчезнет из вашего сознания, за исключением тех событий, которые были эмоционально окрашены или которые вы намеренно заставили себя хорошенько запомнить. Точно так же информация, содержащаяся в оперативной памяти компьютера, подлежит при необходимости переносу в постоянную память для продолжительного ее хранения.

Какой же намеренный умственный акт фиксирует в нашем сознании детальную картину обычных явлений? Психологи называют этот процесс «регистрацией», гуманитарии предпочитают слово «заучивание», но нам с вами по большому счету нет до всего этого дела.

Мы не нуждаемся ни в регистрации, ни в заучивании всех нюансов нашей повседневной деятельности. Единственное, что нам нужно, так это иметь возможность вспоминать лишь отдельные фрагменты всеобъемлющей картины жизни. Мы хотим помнить имена, лица, полученные задания и взятые на себя обязательства. К счастью, существуют специальные методики, которые позволяют нам запоминать именно то, что мы действительно хотим запомнить, а что самое главное — позволяющие вспомнить нужное в любой момент, когда это необходимо.



*Что из неизвестного может нам повредить*

---

Легко ли овладеть этими методиками? Отвечу на этот вопрос двумя другими. Легко ли мучиться воспоминаниями в попытках вспомнить какую-то очень простую вещь, которая вдруг выскочила из головы? Нравится ли вам подобное глупое положение? Если бы методики тренировки памяти были простыми, то все, включая ваших конкурентов, давно бы ими овладели.

Если вы все же настаиваете на прямом ответе, то должен сказать, что научиться лучше запоминать достаточно сложно, чтобы оттолкнуть слабовольного человека, но не настолько сложно, чтобы в ужасе от этого шарахаться.

## **Три этапа работы памяти**

Большинство из нас воспринимают память как нечто целое, тогда как в действительности ее работа подразделяется на три отдельных этапа, а именно: запоминание, сохранение и воспроизведение.

### **Мгновенное запоминание**

Все мы, как правило, надолго запоминаем нанесенные нам обиду или оскорбление, не прилагая для этого никаких специальных усилий. При таких обстоятельствах наши эмоции сами оставляют в памяти глубокие отметины.

Сравните свое состояние, когда кто-то вас обидел, с чувствами, возникающими в начале работы над материалом, который вы рассматриваете как малоинтересный. К сожалению, «малоинтересной» можно назвать значительную часть той бизнес-информации, которую всем нам приходится усваивать на работе. И совсем не важно, что кто-то может считать этот материал потрясающим и несущим значительный эмоциональный заряд, так как ваших личных чувств он не затрагивает. Наша память реагирует только на наши собственные эмоции, а поскольку данный материал не вызывает в нас никаких чувств, кроме скуки, то и никакой эмоциональной окраски в нашем сознании он не приобретет.

Поэтому я еще раз подчеркиваю важность того, чтобы вы ясно видели перед собой те преимущества, которые обретете, овладев этим, пусть и невыносимо скучным материалом. Цели, которые мы перед собой ставим в обучении, и сознание той силы, которую мы в

---

*Если вы достигли успеха, то не думайте, что знаете о своем бизнесе все*

---

результате этого обретаем, помогают нам бороться со скукой при изучении даже самого малоинтересного материала.

## **Сохранение**

Если информация остается без внимания, то она не будет и сохранена. Вспомните хотя бы о весьма распространенной особенности не запоминать имена людей, которых нам представляют. Мы даже не пытаемся их запомнить, а через несколько минут чувствуем себя весьма неловко, когда собеседник обращается к нам по имени, а мы не имеем возможности ответить ему тем же. Мы не запоминаем имена по той простой причине, что не обращаем на них внимания, когда их называют. Одним словом, запоминания не происходит, и следовательно, имена не откладываются в нашей памяти. Поэтому первым условием запоминания является способность обращать внимание на то, что действительно важно.

## **Воспроизведение**

От запоминания и сохранения будет не много пользы, если мы не сможем вспомнить нужную информацию тогда, когда это нам действительно необходимо. Надежность воспоминаний обеспечивается ассоциированием того, что сохранилось в памяти, поскольку свои ассоциации мы можем восстановить в систематическом порядке. Без системности мы будем потерянно блуждать в собственных воспоминаниях, то натываясь на зияющие пустоты, то мучительно перебирая завалы бесполезной в данный момент информации в поисках своего «золотого ключика».

Сохраняя информацию по определенной системе, вы избавите себя от подобных неприятностей. Нажимая на кнопку соответствующих ассоциаций, вы приводите в действие долгосрочную память, выстреливающую нужные данные в память краткосрочную, из которой вы уже без труда их извлекаете для произнесения, осмысления или любых других операций. В данном случае процесс происходит мгновенно, абсолютно надежно и без дополнительных затрат. Где еще, как не в собственном мозгу, можете вы повернуть столь заманчивую операцию?

Если мы не умеем правильно пользоваться механизмом своей памяти, то при необходимости что-либо выучить обрекаем себя на изнуряющий процесс закрепления материала в своем сознании Пре-

*Что из неизвестного может нам повредить*

---

вращение обучения, которое само по себе является непростой работой, в систему рациональной последовательности действий мы теперь и рассмотрим.

## **Заучивание сложного материала**

Что подразумевается под «сложным материалом»? Это любой материал, который вам необходимо запомнить, но никак не удается этого сделать.

В данном случае, как, впрочем, и в большинстве других, на помощь может прийти мотивация. Если вы ясно представляете, как, вспомнив нечто важное, вы автоматически кладете в свой карман определенную сумму денег, то запоминание, казалось бы, должно произойти без особого труда, не правда ли?

Увы, так получается не всегда. Хотя, конечно, гораздо легче запомнить имена, цены или характеристики модели, когда за этим стоят значительные суммы, судьба которых зависит только от того, сможете ли вы выудить в нужный момент данные из своей памяти

И все же если информация, которую необходимо запомнить, довольно объемна и поступает быстро, то даже высокая степень вашей мотивированности окажется недостаточным фактором. И бесполезно будет клясть себя за бестолковость, пока вы не овладеете техникой эффективной работы со своей памятью.

Способность запоминать эмоционально нейтральную информацию, которой обладает наш мозг, далека от возможностей машинной памяти. Для компьютера не бывает неинтересных сведений, которые повлияли бы на присущую ему способность запоминания за считанные секунды огромных объемов информации, независимо от ее увлекательности, стоит вам только набрать нужную комбинацию клавиш.

Но, с другой стороны, компьютер не может сравниться с нами в способности понимать сложные речевые конструкции, поскольку это требует мгновенного анализа заложенной в мозгу человека информации относительно конкретного значения звуков, передаваемых нам в данной ситуации нашим собеседником.

---

*Если вы достигли успеха, то не думайте, что знаете о своем бизнесе все*

---

## **Расстановка указателей**

Наша память подобна библиотеке. Если бы ваша библиотека содержала тысячи томов, которые были бы расставлены по полкам бессистемно, то вам было бы непросто отыскать определенную книгу. Если же книги систематизированы, скажем, по тематике и по авторам, то найти нужную книгу труда не составит. Таким же образом вы можете ускорить процесс своих воспоминаний, если классифицируете сведения, содержащиеся в вашей памяти, посредством их ассоциации тем, что вам уже хорошо известно.

Запоминание информации подобно помещению определенного ее объема в специально предназначенную папку. Ассоциирование информации с тем, что вам уже известно, равнозначно оформлению библиографической карточки.

Если вы с самого начала надежно классифицируете каждую единицу поступающей в ваш мозг информации с помощью определенной ассоциации, то сможете при необходимости легко эту информацию воспроизвести. Психологи подтверждают тот факт, что чем лучше вы запоминаете новое, тем быстрее сможете его вспомнить, когда это будет необходимо. Более прочное запоминание подразумевает формирование четких ассоциативных связей между новым и уже известным вам.

Поскольку процесс обучения главным образом состоит в постижении фактов, усваивании цифр и взаимосвязей, то его можно охарактеризовать как процесс, непосредственно связанный с механизмом памяти. Хотя совершенно несомненно, что многое из того, чем мы хотели бы овладеть, подразумевает оперирование только теми знаниями и навыками, которые мы успели приобрести на более раннем этапе.

## **Эффект распределения по времени**

Время заучивания какого-либо материала значительно сокращается, если процесс обучения разбит на несколько занятий, а не производится за один прием. К примеру, вопрос, изучение которого занимает один час, потребовал бы только 44 минуты вашего времени, если бы вы отвели на его изучение два занятия в разные дни.

Конечно, экономия в 16 минут — незначительна, но если посмотреть на дело так, что в итоге поэтапного распределения учебы вы эконо-

*Что из неизвестного может нам повредить*

---

номите четверть своего времени, то получаемый выигрыш становится более очевиден.

### **Короткие перерывы ускоряют процесс изучения**

Проведенные психологами исследования показывают, что для наиболее продуктивного использования отведенного на занятия времени оно должно быть разбито на получасовые рабочие отрезки с пятиминутным перерывом между ними. Если вы станете отдыхать более пяти минут после каждого получаса, то это не прибавит эффективности вашим занятиям.

### **Магическое число «семь»**

Во всем мире местные номера телефонов содержат не более семи цифр. Люди, руководящие телефонными компаниями, доказывают свою практичность — им прекрасно известно, что для обычного человека представляет значительную трудность запоминание более длинных чисел.

Конечно, существуют номера и с десятью цифрами, включая код местности, однако такие коды ассоциируются с географическим расположением населенного пункта, а потому не нарушают общую стройность системы, основывающейся на цифре «семь».

Тем не менее далее в этой части я скажу вам, где вы сможете ознакомиться с приемами запоминания сколь угодно больших числовых комбинаций.

Возможно, вы работаете в компании, пользующейся системой кодирования товаров при помощи восьми и девяти последовательных цифр. В этом случае можете быть уверены, что работники вашей компании гораздо хуже ориентируются в системе классификации, чем те, кто занят на предприятиях, пользующихся традиционной семи-значной кодировкой.

Магия числа «семь» действует во многих других областях. Главный управляющий предприятия не может эффективно контролировать работу более семи подразделений, а вице-президент корпорации не способен эффективно следить за деятельностью более семи дочерних компаний. Таким образом, мы подошли к идее «нарезки» сведений, что является одним из наиболее действенных способов ускорения процесса обучения.

---

*Если вы достигли успеха, то не думайте, что знаете о своем бизнесе все*

---

### **«Нарезка»**

Запомнить более семи конкретных пунктов само по себе непросто, кроме того, эти пункты могут быть достаточно развернутыми и содержать массу деталей.

В подобном случае вы можете «нарезать» значительные объемы информации на семь частей, а затем использовать магию этого числа для того, чтобы вспомнить все относящееся к каждой такой части.

К примеру, то, что вы намерены выучить, может быть вами соотнесено с названиями дней недели. Тогда, думая, к примеру, о вторнике, вы найдете в своей памяти всю ту информацию, которую с этим днем недели ассоциировали. Вы можете использовать и другие ключевые ряды, по которым классифицируете свой материал, например числа от 1 до 7, цвета (белый, красный, синий, зеленый, коричневый, желтый и серый) или буквы от «а» до «ж».

По окончании изучения определенного материала не забудьте вознаградить себя. Купите какую-нибудь вещь или позвольте себе немного развлечься. Какова именно будет эта награда, не столь важно, главное, чтобы вы почувствовали себя поощренным и приобрели мотивацию для продолжения занятий.

### **Насколько необходимо повторение?**

Многие люди воспринимают обучение как тяжелый труд, требующий неустанной работы мысли и предполагающий бесконечное повторение того, что должно быть усвоено.

Многочисленные исследования подтверждают этот факт, а по трезвому размышлению вы и сами убедитесь в необходимости действительно серьезного отношения к этому виду деятельности. Можете ли вы представить во всех деталях свои наручные часы, на которые смотрите по сотне раз в день? Много ли отличительных признаков долларовой банкноты сможете назвать?

Истина заключается в том, что люди, живущие в наш напряженный век, были бы окончательно сбиты с толку необъятными потоками информации, обрушивающимися на них, если бы не обладали способностью отсеивать ненужное и впитывать только то, что представляет для них в данный момент времени наибольшую ценность.

Повторение само по себе мало что даст, если процесс повторения не подкреплен нашим пониманием его необходимости, нашей мотивированностью или не сопровождается чем-то необычным. Само по

*Что из неизвестного может нам повредить*

---

себе повторение лишено той эмоциональной окраски, которая необходима для эффективной регистрации изучаемого материала в нашей долгосрочной памяти.

## **Методики развития памяти**

Подобные методики имеют многовековую историю, и тем более странно, что сегодня очень немногие люди пользуются ими для расширения своих возможностей и увеличения своих доходов. Сведения об этих многочисленных и разнообразных методиках вы без труда отыщете в библиотеке или книжном магазине.

### **Позвольте себе забаву**

Практикуйтесь в своей способности запоминать информацию, пока не обретете полную уверенность в том, что можете запомнить пространные перечни неких сведений.

Главное — обрести уверенность в себе. Убедитесь в том, что можете управлять своей памятью. Предложите друзьям зачитать вам список из десятка случайно выбранных слов и продемонстрируйте им свою способность повторить их.

### **Ассоциации**

Одним из моих любимых способов запоминания перечня каких-то объектов является придумывание ассоциаций — и чем более они неожиданны, тем лучше — между двумя последовательно изложенными пунктами. Такая краткая характеристика моего способа, вероятно, мало что сможет вам объяснить, но объем книги не позволяет мне выразаться более подробно. Впрочем, этот способ прекрасно изложен в одной замечательной книге. Написана она московским академиком Олегом Андреевым.

При чтении этой книги создается впечатление, что написана она была специально для торговых агентов. В особенности ваше внимание будет привлечено отдельной главой, в которой речь идет о запоминании товарных кодов, цен и номеров телефонов. Автор предлагает своим читателям остроумный способ быстрого запоминания практически любых по сложности чисел. К примеру такого: 49673567406846244961.

---

*Если вы достигли успеха, то не думайте, что знаете о своем бизнесе все*

---

## **Сведение воедино имени и лица**

Целый ряд авторов посвятили свои замечательные труды проблемам развития памяти. Найдите время для того, чтобы прочитать эти книги и тем предоставить себе еще более широкие возможности для повышения собственного жизненного уровня.

## **Мобилизуйте свои жизненные силы**

Позвольте себе помечтать, представьте себя на более высокой ступеньке иерархической лестницы или достигшим другого значительного успеха в своей карьере. Пребывая в подобном блаженном состоянии, постарайтесь выяснить, что из этих радужных картин понастоящему вас вдохновляет и воодушевляет. Нельзя просто сесть и начать записывать свои цели, пока вы не определите для самого себя, каких высот вы действительно хотите достичь.

Многие люди никогда не доставляют себе такого труда, а вместо этого тяжело и упорно работают, довольствуясь теми целями, которые навязывают им другие: жена, телевизионная реклама, общественное мнение посетителей соседнего бара. К сожалению, часто мы — непонятно почему — медлим с решением кардинального вопроса о том, чего мы, собственно, сами хотим от жизни.

Я отнюдь не утверждаю, что лично вы мечтаете сегодня, сидя в кресле, лишь о чем-то сугубо материальном: новейшей навороченной стереосистеме, яхте, квартире или автомобиле. Не исключаю возможности того, что вы больше озабочены проблемами самосовершенствования, путями обретения качеств, присущих человеку, которого вы искренне уважаете, или кому-то из ваших выдающихся предков.

На своих семинарах, как, впрочем, и в своих книгах, я неизменно стараюсь привлечь внимание моих слушателей и читателей к необходимости постановки целей, которые вдохновляли бы вас и не позволяли идти на поводу у сиюминутных потребностей и желаний. Я далеко не одинок в убеждении, что наличие целей крайне важно. Практически все, кто так или иначе пытается раскрыть тему достижения жизненного успеха, не обходит своим вниманием то значение, которое играет в этом процесс постановки целей. Давайте же еще раз



*Что из неизвестного может нам повредить*

---

вспомним основные правила, позволяющие сделать наши цели инструментом достижения успеха.

1. Запишите цели, которые вы перед собой ставите. Пока цель не изложена на бумаге, она — всего лишь ни к чему не обязывающее пожелание. Будучи же написанной, она превращается в своеобразный контракт, который вы заключаете с самим собой.

2. Регулярно перечитывайте свои изложенные на бумаге цели. В противном случае вы начнете забывать их и постепенно они потеряют всякую ценность.

3. Пусть ваши цели всегда будут при вас. Если карточки с написанными на них целями всегда будут у вас под рукой, то вы сможете периодически их просматривать и корректировать. Идея состоит в том, чтобы сделать эти цели неразлучным спутником вашей жизни и фактором воздействия на принятие вами каждодневных решений.

4. Сделайте так, чтобы цели, которые вы перед собой ставите, были выполнимыми. Если цели нереальны, то они более чем бесполезны, поскольку лишают вас возможности задумываться о том, чего вы действительно могли бы достичь. Кроме того, нереальные цели лишают вас веры в действенность самого процесса постановки целей.

Всякая долгосрочная цель нуждается в периодической корректировке. Некоторые люди, к сожалению, вообще боятся загадывать в далекое будущее и не ставят перед собой долгосрочных целей. И это, увы, другая крайность.

5. Руководствуйтесь поставленными перед собой целями. Как ничто не происходит само по себе, так и ваши цели сами собой не реализуются.

6. Достигнув цели, вознаградите себя за это. Ваше стремление к намеченному зачахнет и в конце концов угаснет совсем, если вы не станете хотя бы время от времени поощрять себя за достигнутые успехи.

7. Планируйте свою работу по достижению намеченного. Как сможете вы достичь своих целей, если не будете четко представлять себе путей их достижения?

8. Немедленно устраняйте возникающие между вашими целями противоречия. Люди часто ставят себе прямо противоположные цели, например, больше времени проводить с детьми и больше времени уделять планированию и подготовке к работе. При обнаружении

---

*Если вы достигли успеха, то не думайте, что знаете о своем бизнесе все*

---

подобного несоответствия вам придется сделать нелегкий выбор и более тщательно распределить время.

9. Соотносите свои цели с интересами семьи. Если семья останется в стороне от их реализации, то неизбежны конфликты ваших целей с намерениями близких вам людей. Сложная ситуация в семье никоим образом не будет содействовать реализации планов. Привлекайте домочадцев на свою сторону, сказав к примеру: «Если я выиграю этот конкурс, то мы поедem все вместе в Крым».

10. Сохраняйте привлекательность своих целей путем периодического их пересмотра. Жизнь наша динамично изменяется, меняются желания и возможности. Новые сведения могут в любой момент лишить ваши цели смысла. Когда меняется положение, в котором вы находитесь, изменяйте и свои цели, ведь в конце концов они не догма.

11. Ежегодно контролируйте степень реализации своих целей. По окончании года проведите ревизию целей, определите, насколько вы продвинулись в достижении каждой из них. Эта операция придаст вам мотивации к активному началу работы в новом году, который должен стать для вас еще более успешным.

### **ДОБРОВОЛЬНОЕ СОГЛАШЕНИЕ**

*Контракт об обязательствах в отношении  
«Человека в зеркале»*

\_\_\_\_\_ 200 г.

Имя \_\_\_\_\_

Я, нижеподписавшийся, намерен предоставить все материалы произвести работы, необходимые для достижения следующей цели:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Настоящим обязуюсь приложить все силы и максимум старания к тому, чтобы полностью реализовать весь тот внутренний потенциал, которым я, вне всяких сомнений, обладаю и который достоин того, чтобы быть реализованным.

Начиная с этого самого дня я буду во всем оказывать себе всемерную поддержку. Сегодняшний день станет знаменательным для меня в том отношении, что начиная с этого момента я буду прилагать все силы к тому, чтобы выполнить все, что должно быть выполнено,

*Что из неизвестного может нам повредить*

---

не уваливая и не пытаюсь облегчить себе жизнь. Я сделаю все необходимое для достижения поставленной цели, поскольку в полной мере сознаю, что боль от понимания, что я не смог себя реализовать, гораздо страшнее тех тяжелых усилий, которые мне придется для этого приложить.

Я понимаю, что мой жизненный план может быть выполнен только при условии последовательного достижения каждой цели, которую я перед собой ставлю и которая на один шаг приблизит меня к моему прекрасному будущему. Я также понимаю, что каждая сделка, которую я совершаю, приближает меня к тому, чего я жду от жизни, и я не удовольствуюсь лишь раздачей долгов или простым прозябанием. У меня хватит сил на то, чтобы изменить свою жизнь.

---

(подпись лица, принявшего обязательства)

Моя подпись — свидетельство того, что я отдаю себе полный отчет в том, что моя жизнь находится только в моих руках, и я не буду пытаться переложить на других ответственность за нее.

### **СВИДЕТЕЛЬСТВО О ПРИЕМКЕ**

В качестве доверенного лица Человека в зеркале поздравляю вас с достижением этой цели. Вы еще раз доказали, что способны совершить все, что только захотите, и стать тем, кем захотите. В будущем вы, без сомнения, получите все, о чем мечтаете, если твердо знаете, что это такое.

Вы совершили еще один шаг к тому, чтобы стать таким, каким хотите быть. Вы можете гордиться, что оказались достаточно мудрым и мужественным, чтобы поставить перед собой цель и достичь ее.

Сегодня вы стали на шаг ближе к реализации вашей главной цели, которая, как вы знаете, состоит в достижении менее крупных целей, что в итоге и приведет вас на вершину успеха.

---

(доверенное лицо Человека в зеркале)

Дата достижения цели \_\_\_\_\_ 20 г.

---

*Если вы достигли успеха, то не думайте, что знаете о своем бизнесе все*

---

## УСЛОВИЯ КОНТРАКТА

1. Используйте данную форму контракта в отношении любых целей, которые вы перед собой ставите, как бы малы они ни были. Любая, пусть самая маленькая, цель должна восприниматься со всей серьезностью, поскольку от ее достижения зависит формирование вашей воли и ваше собственное к себе отношение

2. Форма должна быть соответствующим образом заполнена с указанием дат принятия и выполнения обязательств.

3. Цель должна быть ясно и четко описана. Должно быть конкретно изложено, что и к какому сроку вы намерены сделать.

4. Действующие контракты должны ежедневно зачитываться перед зеркалом, чтобы обязательства, которые вы в них дали, вошли ваш мозг на уровне подсознания.

5. По достижении цели подпишитесь в качестве доверенного лица и красным карандашом большими буквами напишите на лицевой стороне «КОНТРАКТ ВЫПОЛНЕН» Сохраняйте все контракты в порядке выполнения обязательств, чтобы иметь наглядное свидетельство своих успехов.

6. Помните, что вы можете стать столь же преуспевающим, любой другой, но у вас должен быть план Цель каждого из подобных контрактов должна стать одним из пунктов вашего плана, а ее реализация приблизит вас к превращению вашей мечты в фантастическую реальность, которая станет вам наградой за труды.

7. Не ставьте взаимоисключающих целей типа «Я буду проводить больше времени с семьей и удвою свои продажи» Достичь этих целей одновременно нереально, а попытка сделать это может вызвать глубокое разочарование

8. Цели должны отражать желания, которые достаточно сильны, чтобы наполнить ваше сердце энтузиазмом и зажечь огонь в душе.

9. Все, что вы сейчас делаете,— очень серьезно Вы не сумеете прийти к своей цели, если не представляете, как это делать. Каждая цель должна стать отправным пунктом или местом прибытия на дороге вашей жизни. Ваши цели — это схема продвижения к тому или иному успеху. Если для каждого последующего шага вы не будете иметь подобной схемы, то как вы намерены строить свою жизнь?

*Что из неизвестного может нам повредить*

---

Вы можете поздравить себя с тем, что приступили к формированию привычки планировать свою жизнь. Впереди вас ждут восхитительные призы и награды.

10. Если вы хотите, чтобы ваша жизнь изменилась, то вы должны измениться сами. Поэтому поставьте себе несколько целей, которые заставят вас шевелиться и наполнят динамикой вашу жизнь. Вы можете это сделать. Вы можете измениться и стать тем, кем хотите, вы можете совершить то, что хотите совершить. Надо только захотеть!

---

*Если вы достигли успеха, то не думайте, что знаете о своем бизнесе все*

## Часть XXIV

**ЕСЛИ ВЫ ДОСТИГЛИ УСПЕХА,  
ТО НЕ ДУМАЙТЕ,  
ЧТО ЗНАЕТЕ О СВОЕМ  
БИЗНЕСЕ ВСЕ**

*Если вы достигли успеха, то не думайте, что знаете о своем бизнесе все*

---

Необходимо обладать большой решимостью, чтобы «застыть» в определенной позиции, не стремясь узнавать каждый день что-нибудь новое. В то же время многие люди действительно пускают процесс своего образования на самотек. В таком случае все полученные ими знания, скорее всего, не окажут им большой помощи в достижении вершин и удержании лидирующих позиций. По всей вероятности, это будут сведения типа того, чем можно уколоть сегодня своего соседа по столу, осознания факта, что любимые носки прохудились, и выяснения телепрограммы на ближайший вечер.

## **Когда вы закончили учиться?**

Когда вы закончили учиться тому, что способно помочь вам в продвижении к вершинам успеха и позволило бы удержаться на них? Я не имею в виду просматривание в течение пяти минут по утрам финансовых сводок газеты «Коммерсант» или заглядывание время от времени в книгу по бизнесу. Отнюдь. Я говорю сейчас о заранее спланированных еженедельных занятиях по овладению новыми навыками и знаниями, призванными развивать эти навыки, с тем чтобы вы обрели способность больше зарабатывать, и готовить вас к переходу на более высокую ступень жизненного уровня.

Не исключено, что последний раз вы занимались этим в каком-либо учебном заведении — в школе, институте или на курсах, организованных вашей компанией, — где вас в общем-то принуждали учиться. Если так оно и было, то лучше поставить вопрос иначе. Когда вы намерены начать самостоятельно управлять процессом собственной профессиональной подготовки?

Хотя согласен, что вы и прежде управляли им по своему разумению. Даже в раннем возрасте объем информации, который вы усваивали, в большей мере зависел именно от вас, а не от способностей вашего учителя или методик, применяемых им. Теперь же, когда вы выросли, только ваши собственные решимость и инициатива могут помочь вам совершенствовать свои знания и умения. Все мастера своей профессии, с которыми я беседовал, признавались мне в том, что приписывают свой замечательный успех именно тем знаниям, которые они приобрели после того, как решили, что знают о своем бизнесе все.

---

*Если вы достигли успеха, то не думайте, что знаете о своем бизнесе все*

---

Жертвуя часть своего времени на самообразование, вы позволяете самому себе постоянно наращивать свои потенциал, а не только становиться с каждым днем старше. Учение — это один из способов провести выгодную для себя сделку, компенсируя безжалостно уходящее от нас время.

Если же посмотреть на возможности, открывающиеся перед нами на этом пути, то выбор определяется двумя основными вариантами.

### **Самообразование**

Понятие самообразования включает в себя гораздо больше, чем только штудирование литературы в одиночестве, прослушивание аудиокассет, работу с компьютерными образовательными программами и просмотр видеозаписей. Помимо этого процесс самостоятельной учебы предполагает участие в лекциях, семинарах, а также занятия на вечерних специализированных курсах.

На своих семинарах я люблю задавать слушателям вопрос об их любимом занятии в свободное время. И очень часто мне с большим энтузиазмом рассказывают о своем хобби, о том, какое удовольствие доставляет оно им, о тех многочисленных книгах на тему своего увлечения, которые успели прочитать, а также о своих планах по расходованию дополнительных средств на приобретение предметов, имеющих отношение к их хобби. Тогда мой второй вопрос заключается в следующем: а не лучше было бы относиться так же, как к своему хобби, к торговому бизнесу, то есть к тому самому делу, которое приносит им достаточно денег, чтобы получать удовольствие от жизни? Люди, создавшие себе имя в своей профессии, постоянно и внимательно оценивают каждую коммерческую ситуацию. И речь идет не только о тех случаях, когда они сами выступают в роли торгового агента. Они делают такую оценку, покупая товары в продуктовом магазине, открывая счет в банке или выбирая новый автомобиль. Профессионалы своего дела постоянно наблюдают за другими продавцами и учатся у них.

Если вы почувствовали удовлетворение от совершенной сделки, приобретя что-то у торгового агента, то постарайтесь понять, какие именно его слова или действия позволили вам чувствовать себя столь хорошо.

Старайтесь прочесть каждый журнал по проблемам коммерческой деятельности, каждый информационный бюллетень, каждую



*Если вы достигли успеха, то не думайте, что знаете о своем бизнесе все*

---

книгу, которую сможете достать. Реализация хотя бы одной идеи, которую вы из них почерпнете, с лихвой окупит те затраты денег и времени, которые вы произведете в процессе их поиска.

Наблюдайте за своими детьми, когда они пытаются «продать» вам свое желание что-либо получить. Наблюдайте их в процессе общения со сверстниками. Дети очень восприимчивы и часто действуют весьма убедительно.

Сделайте свой бизнес вашим хобби. Думайте о нем, как об увлекательном занятии, как об интереснейшей стороне вашей жизни, и вы начнете учиться, а ваши доходы соответственно станут расти со все возрастающей скоростью.

### **Снова в школу**

Независимо от возраста у вас есть возможность вернуться к получению систематических знаний посредством обучения в рамках традиционной системы образования, если, конечно, вы в состоянии решить связанные с этим финансовые вопросы. При этом не следует представлять себе дело так, что образование мало чего стоит, если не получено в стенах какого-либо института или университета. Данный порядок сохраняется только в отношении таких традиционных профессий, как профессия юриста, финансиста, врача или им подобных. Для коммерческого работника лучшим образованием является то, которое полностью удовлетворяет его потребности, независимо от места его получения. Когда вы будете работать непосредственно с клиентом, то висящий на стене вашего офиса диплом не поможет вам разрешить возникающих проблем. А вот знания, которыми вы овладели, чтобы получить диплом, действительно вам помогли бы.

Наиважнейшую роль в торговом бизнесе играют ваши личностные качества. Эту проблему пытаются разрешить очень немногие учебные заведения, поскольку качества, о которых идет речь, с трудом поддаются объективной оценке. Хотя, с другой стороны, сегодня существует ряд школ, конкретно занимающихся развитием навыков, необходимых для работы на современном рынке. Такие навыки просто необходимы для людей, выбравших коммерческую и управленческую деятельность в качестве своей специальности.

У некоторых людей появляется возможность воспользоваться еще одним способом совершенствования своих навыков и приобретения новых знаний.

---

*Если вы достигли успеха, то не думайте, что знаете о своем бизнесе все*

---

## **Обучение в самой компании**

Объем программ в вашей компании может простирается от обычного ознакомительно-информационного обхода подразделений компании до основательных четырехгодичных курсов интенсивного обучения. По всей вероятности, тот вид обучения, который будет вам предложен вашей компанией, является чем-то средним между первым и вторым вариантами. Как правило, финансируемые фирмой образовательные программы организованы на достаточно высоком профессиональном уровне и почти всегда нацелены на развитие способности решать конкретные вопросы вашей торговой деятельности в интересах именно данной компании. Одним словом, предлагаемое обучение стоит того, чтобы его пройти.

Если учеба в вашей компании приобрела у вас репутацию бесполезной в практическом отношении, то, скорее всего, причиной такого положения является тот факт, что сотрудники, нуждающиеся в этой учебе больше всего, уделяют ей наименьшее внимание. Зачастую бывает так, что наибольший энтузиазм в отношении приобретения новых знаний проявляют представители лучшей трети торгового персонала, а наименьший — те, кто составляет наименее преуспевающую его треть.

Еще одной неожиданной реакцией на решение руководства открыть курс обучения для персонала службы продажи является расхожее мнение о том, что таким образом компания выражает сомнение в способностях своих сотрудников. Однако все как раз наоборот: готовность руководства затратить средства на обучение работников выражает его уверенность в том, что, помогая своим торговым агентам преуспеть, оно тем самым поможет компании в целом. Наименее разумная реакция со стороны торгового агента — отношение к организуемой и финансируемой компанией учебе как к оскорблению в свой адрес, и напротив, наиболее разумная реакция — принять в учебном процессе самое энергичное и максимально заинтересованное участие.

*Если вы достигли успеха, то не думайте, что знаете о своем бизнесе все*

---

## **Пятнадцать великолепных навыков, которые вы можете приобрести самостоятельно**

Никто не сможет помочь вам в разрешении всех проблем и затруднений, возникающих в вашей повседневной работе. Хороший совет позволит вам решить отдельный вопрос, но не позволит вам поднять собственную планку. Повторю еще раз: вы сами ответственны за организацию своего процесса обучения и должны самостоятельно и целенаправленно действовать в этом направлении.

Укрепляйте свои сильные стороны и работайте над тем, в чем чувствуете свою слабость. Если не можете сами решить, за что взяться в первую очередь, то обратитесь за помощью к своему менеджеру или к более опытному коллеге, которые, возможно, захотят и наверняка смогут указать вам на ваши плюсы и минусы.

В вашем поиске наиболее важных моментов, требующих серьезного подхода и подведения солидного теоретического и практического фундамента, обратите особое внимание на следующее.

*1. Ведение переговоров.* Достаточно ли вы подготовлены в данном вопросе? Если нет, то почему? Если вы являетесь торговым агентом, то у вас есть прекрасная возможность почерпнуть жизненно важные для вас знания из книг, аудиозаписей и семинаров.

*2. Умение разбираться в людях.* Не считаете ли вы, что правильное представление о вашем собеседнике и возможность более эффективно воздействовать на него поможет вам продавать больше?

*3. Творческий подход к делу.* Я очень сомневаюсь, что люди рождаются либо с творческой жилкой, либо без нее. Все говорит за то, что творческие способности — качество приобретенное, а не дар природы.

*4. Иностранный язык.* Окажет ли знание иностранного языка помощь в вашей работе? В отдельных регионах страны англоговорящие покупатели сформировали значительный слой клиентуры из приехавших в Россию иностранцев. Знание языков чрезвычайно важно для приобретения возможности работать в разных местностях и на различных постах. В значительной мере вам позволит овладеть еще одним языком прослушивание недорогих обучающих кассет, которыми вы можете пользоваться, в частности, во время ваших переездов и перелетов.

---

*Если вы достигли успеха, то не думайте, что знаете о своем бизнесе все*

5. *Убедительность.* Знакомились ли вы когда-нибудь с техникой убеждения? Ваше самосовершенствование в умении убеждать может в значительной мере способствовать резкому скачку ваших продаж.

6. *Знание товара.* Невозможно знать слишком много о реализуемом продукте или услуге. В данном случае у вас нет выбора: либо вы станете экспертом в своей области, либо возможный покупатель просто не захочет тратить свое время на общение с вами.

7. *Голос.* Достаточно ли хорошо поставлен ваш голос? Если нет, то специальный курс корректировки голоса несомненно пойдет вам на пользу. Найти специалиста можно в разделе коммерческой информации обычного телефонного справочника.

8. *Выступления перед аудиторией.* Возможность выступать на людях — потрясающий способ обретения уверенности в себе. В библиотеке вы наверняка найдете литературу по ораторскому искусству.

9. *Память.* Мы уже обсуждали эту тему и, надеюсь, пришли к заключению, что эффективно работающая память — ценнейшее качество для торгового агента, которое к тому же поддается развитию. Вы можете научиться быстро восстанавливать в памяти имена клиентов и разнообразные сведения о них, вспоминать цены, артикулы и массу других вещей.

10. *Скорочтение.* В торговом бизнесе — как и в управлении торговым бизнесом — людям приходится читать массу материалов для того, чтобы всегда быть в курсе новинок отрасли и знать, где искать новых потребителей.

Если вы хотите повысить свою общую производительность, то пройдите предлагаемый Олегом Андреевым курс быстрого чтения. Люди, приходящие на эти занятия со способностью читать со скоростью 300 слов в минуту, приобретают скорость, выражаемую четырехзначным числом прочитываемых слов. Кроме того, улучшается способность восприятия и запоминания информации.

11. *Математика.* Даже сегодня, когда за закуску приходится порой платить больше, чем за карманный калькулятор, каждый торговый агент должен уметь быстро и правильно производить в уме основные виды вычислений. Отдельные области продаж предъявляют еще более жесткие требования к уровню математических способностей. Заглядывайте в будущее. Если предвидите возможность перехода на должность, где знание математики — не последнее дело, то не мешкайте со своим дополнительным образованием в данной области.

*Если вы достигли успеха, то не думайте, что знаете о своем бизнесе все*

---

*12. Компьютер.* Если пока вы избегаете общения с компьютером, то ваши проблемы при использовании прежних методов работы будут нарастать. Современные торговые агенты активно осваивают компьютеры для ускорения рутинных рабочих операций. Компьютер эффективно помогает в повышении производительности работы, позволяет поддерживать с клиентами более тесный контакт, быстрее готовить документы, более рационально планировать время.

Если вы много ездите, то за пять минут работ на портативном компьютере вы успеете узнать о клиенте, с которым намерены встретиться, намного более, чем если бы просматривали нужную информацию вручную. В действительности же возможности, которые предоставляет компьютер торговому агенту в интенсификации его труда, гораздо обширнее, а прогресс компьютерной техники настолько стремителен, что достойно осветить эту тему в небольшом разделе данной книги просто невозможно. Словом, если вы начинаете, отставать от нашей компьютерной эры, то не стоит более мешкать!

*13. Скорость печати.* Сегодня до смешного просто научиться пользоваться клавиатурой, поскольку существует множество вспомогательных программ обучения быстрой печати. Если на работе у вас есть переносной компьютер, то нескольких минут практики в день будет достаточно, чтобы через пару недель вы уже могли нормально печатать.

*14. Распределение обязанностей.* По мере того как уровень ваших продаж будет расти, возникнет вопрос о необходимости передачи кому-либо части ваших обязанностей. Если вы не сможете справиться с этим деликатным делом, то ваш личный рост станет проблематичен.

*15. Достижение наивысших результатов.* Возможно, вы удивитесь, но достижению наивысших результатов можно научиться. В этом вам поможет чтение биографий из серии «Жизнь замечательных людей».

## **Как соотносятся самостоятельное и традиционное образование**

Многие люди ощущают ту огромную разницу, которая существует между традиционным образованием и обучением, которое вы организуете для себя сами. Система, на которой основывается учебный

---

*Если вы достигли успеха, то не думайте, что знаете о своем бизнесе все*

---

процесс в школах и институтах, предполагает четкую структуру организации с периодическим тестированием слушателей, что преследует явную цель заставить их учиться. Задачей высшего образования является подготовка высококвалифицированных специалистов по тем специальностям, которые пользуются спросом на рынке труда.

Но в действительности система высшего образования часто не достигает стоящей перед ней цели. К примеру, немалое число наших выдающихся писателей закончили медицинские институты, однако сразу же после получения диплома отвернулись от своей специальности. Даже не попробовав вкуса практической медицины, они повели тяжелую борьбу за признание на литературном поприще, будучи не в силах противостоять своей страсти. Точно так же и многие известные менеджеры имеют научную степень в какой угодно области, кроме той, в которой действует их компания. Специалист по металлургии становится президентом страховой компании, инженер-электрик возглавляет информационное агентство, а химик руководит текстильным предприятием.

Высшее образование способствует тому, что выпускники колледжей предпочитают искать себе работу в уже устоявшихся и гарантирующих определенную жизненную стабильность структурах крупных компаний и государственных институтов. Что же касается тех, чье образование ограничивается полной средней школой, то они, похоже, более психологически подготовлены и настроены на вхождение в нестабильный и полный жестокой конкуренции мир коммерческих отношений, а кроме того, они более склонны к тому, чтобы рискнуть и открыть собственное дело.

Многие компании специально изучали вопрос зависимости показателей продаж от уровня образования сотрудников. И часто оказывалось так, что выпускники школ значительно превосходили своими успехами тех коллег, которые сумели получить высшее образование. Это отнюдь не закон и относится не ко всем отраслям и видам коммерческой деятельности, но тенденция проявляется достаточно часто, чтобы поставить вопрос о том, всегда ли классическое обучение в институте может гарантировать выпуск первоклассных торговых агентов.

Но существует и еще одна зависимость: те, кто ограничился в своем традиционном обучении уровнем средней школы, не спешат заниматься самообразованием до достижения определенного, достаточно зрелого возраста — если вообще когда-нибудь берутся за это. Та-

*Если вы достигли успеха, то не думайте, что знаете о своем бизнесе все*

---

кое отношение, как правило, значительно влияет на их способность преуспевать в своем деле.

Никому, пожалуй, не удалось еще дать такого четкого обоснования необходимости самообразования, какое изложил американский исследователь Эдвардс. Речь в нем идет о Томасе Дж. Уотсоне, благодаря которому компания IBM сразу после своего основания взяла прекрасный темп. Итак, Эдвардс пишет:

*«Основным вкладом, который удалось сделать Уотсону в профессию специалиста по продаже, явилась его концепция о том, что никто не должен оставаться за рамками непрерывного процесса обучения. Это очень глубокая мысль. Чтобы продолжать свое обучение, пребывать в постоянном состоянии познания нового, нет необходимости записываться в какую бы то ни было школу. Ведь помимо школ существуют книги, касеты, лекции, семинары, журналы, видеозаписи и много других учебных материалов, количество и разновидности которых продолжают расти. Если вы останавливаетесь в своем учении, то начинаете тонуть. Никто не в состоянии находиться на неизменном уровне, человек либо поднимается, либо — тонет. Так было всегда и во все века. Только сегодня вы будете подниматься или тонуть гораздо быстрее».*

## **Овладение сложным процессом делегирования обязанностей**

Следует ли вам нанять людей для того, чтобы переложить на их плечи ту работу, которая должна выполняться, но которая необязательно должна выполняться именно вами? Те, кто добился большого и стабильного успеха, всегда формируют команду вспомогательного персонала. Это позволяет им концентрировать свои усилия на том, что удается им лучше всего (обычно это та часть работы, которую они больше всего любят делать), в то же время без ущерба для необходимой работы с документами и для других аспектов профессиональной деятельности.

Если успех только сейчас пришел к вам, то вы настороженно относитесь к мысли о том, чтобы нанять кого-то себе в помощь. Для того чтобы научить людей работать так, как привыкли работать вы сами, потребуются время. Распределение обязанностей действительно связано с определенными издержками. Но если вы намерены расширять свое дело, то придется мириться с некоторым падением эффек-

---

*Если вы достигли успеха, то не думайте, что знаете о своем бизнесе все*

тивности на начальном этапе, а также с тем, что кто-то другой просто не сможет действовать точно так же, как вы.

Как правило, время терпит с передачей обязанностей, пока вы еще в состоянии сами все успевать за счет более интенсивного и продолжительного труда. Но проходит время, и вы начинаете уставать. И тогда происходит следующее.

а) либо вы набираете себе помощников для выполнения текущей работы, а сами полностью отдаетесь решению исключительно тех вопросов, которые только вы можете решить,

б) либо вы начинаете тонуть в текучке дел, приобретаете репутацию ненадежного партнера, которая сокращает число ваших клиентов и наконец выводит вас из обоймы преуспевающих продавцов

Сама собой проблема распределения обязанностей не разрешится. По мере того как ваши продажи достигают по-настоящему значительных объемов, вы либо принимаете пункт а) в качестве руководства к действию, либо пункт б) выматывает ваши силы и угрожает крахом всех ваших надежд.



*Если вы достигли успеха, то не думайте, что знаете о своем бизнесе все*

---

## **Часть XXV**

# **НЕУМЕНИЕ ПРАВИЛЬНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ ВРЕМЯ ГУБИТЕЛЬНО ДЛЯ ВАШЕЙ КАРЬЕРЫ**

---

*Неумение правильно использовать время губительно для вашей карьеры*

---

Для большинства из тех, кто приходит в торговый бизнес, эта работа становится первой, где никто не дает конкретных указаний, что надо делать. Здесь нет учителей, нет родителей, нет надсмотрщиков, нет бригадиров, которые следили бы за соблюдением рабочего графика. Приходится самим планировать свое время. Многие люди нашей профессии терпят крах только потому, что так и не смогли обрести навыков управления собственным временем. Им очень хочется сохранить за собой ту свободу, которую предоставляет им работа, но у них не хватило воли и характера для того, чтобы эффективно использовать время, которое у них появилось. Необходимость планирования своего времени налагает на человека большую ответственность. Если вы готовы принять ее на себя, то, помимо прочего, должны выработать у себя сильное желание овладеть техникой планирования времени. Для того чтобы действительно рационально распорядиться временем, вам следует воспитать в себе чувство гордости за то умение повелевать им, которое вы сумели в себе выработать.

Чтобы удостовериться, что вы правильно распоряжаетесь своим временем, задайте себе следующий вопрос: «Исходя в целом из моей рабочей производительности, которая является отражением моей способности рационально использовать время, хотел бы я стать своим собственным партнером?» Если ответ ваш будет отрицательным, то вам необходимо пересмотреть свое отношение ко времени и поумерить свою свободу, иначе вы рискуете превратиться в «летуна», а возможно, и вообще «вылететь» из торговли.

Большинство людей видят корень проблемы нехватки времени в том, что в сутках лишь двадцать четыре часа, тогда как им нужно часов тридцать или сорок. Но в виду того, что количество часов в сутках, судя по всему, не прибавится, придется им все же сделать нелегкий выбор в отношении того, как распорядиться отмеренными двадцатью четырьмя часами.

## **Как укротить время**

Большинству из нас льстит мысль о том, что мы сами хозяева своего времени. Мы полагаем, что стоит нам однажды научиться правильно им распоряжаться, и мы всегда будем на вершине положения.

Однако дело обстоит не совсем так. Эффективное управление своей работой, а не исполнение роли раба обстоятельств — это искус-

### *Неумение правильно использовать время губительно для вашей карьеры*

---

ство, а отнюдь не дело случая. Неизменно будут появляться обстоятельства, способные выбить нас из рабочей колеи: изменения рыночной ситуации, отпуск, семейные дрызги. Но если вы овладеете навыками управления своим временем, то вам наверняка удастся выйти победителем в борьбе с этими обстоятельствами.

Часто наши столы оказываются заваленными горами бумаг, представляющими собой дела, до которых у нас никак не могут дойти руки. В этих завалах покоятся заметки о важных проектах, которые стоило бы осуществить, циркуляры, которые неплохо было бы протудировать, замечания по поводу циркуляров, которые следовало бы оформить, непрочитанные журналы и множество других бумаг и документов.

## **Своевременная работа с документами**

Вот несколько советов относительно работы с документами.

1. Если вы должны что-то сделать, то делайте это сразу. Если вы проработаете документ немедленно, то вам не придется больше к нему возвращаться. Идеальным вариантом было бы держать его в руках только один раз.

2. Если бумага не стоит вашего внимания, то выбросьте ее немедленно. Не накапливайте вороха ненужных бумаг, так как чем дольше они ждут на вашем столе решения своей судьбы, тем внушительнее и безнадежнее становится растущая кипа незавершенных дел.

3. Разработайте двойной стандарт по тщательности обработки документов. Когда речь в документе идет о крупных суммах, будьте предельно внимательны. Если же в документе крупные суммы не фигурируют, то быстро, но внимательно с ним разберитесь.

Мастер в своей профессии понимает, что он сам должен работать подобно небольшой компании. Характер работы в торговом бизнесе таков, что вы работаете сами на себя. И действительно, многие торговые агенты обладают даже большей свободой, чем та, которую могут себе позволить большинство владельцев мелкого бизнеса.

Поскольку в торговом бизнесе мы относительно свободны в своем выборе, что, когда и как делать, то многим из нас недостает самодисциплины. Вы сможете зарабатывать вдвое больше денег за меньший период времени, если сумеете заставить себя работать система-

---

*Неумение правильно использовать время губительно для вашей карьеры*

---

тически, возложите на себя обязанность всегда оставаться на высоте положения и будете прилагать для этого максимум усилий.

Компания может обеспечить вас надежной системой прохождения и обработки документации, но если работа в рамках этой системы требует от вас слишком больших затрат времени, то, по-видимому, она того не стоит. Неизменно руководствуйтесь правилом: чем проще, тем лучше.

Для большинства торговых агентов бумажная работа неприятна и тягостна, но если не организовать ее и пустить на самотек, то и денег у вас не будет.

Проконсультируйтесь по поводу необходимой процедуры обработки документов у своего менеджера. При этом вам наверняка скажут, что в то время как большая часть бумаг поступает от наиболее преуспевающей трети торгового персонала, все же основную головную боль составляют документы, оформленные наименее продуктивными продавцами.

Почему так происходит? Да потому, что слабые работники столь же небрежно относятся к оформлению документов, как и к остальным своим функциям, тогда как лучшие из торговых агентов стараются избавиться себя от необходимости давать объяснения по поводу невразумительности или неаккуратности исполнения представленных ими бумаг. Они стараются сразу составлять их надлежащим образом. Иными словами, лучшие работники смогли свести до минимума потери времени, связанные с бумажной работой, смогли организовать эту работу наиболее рационально.

Первое условие быстрой обработки документов — это ясность и четкость их оформления. Выработайте у себя быстрый и разборчивый почерк, в противном случае — печатайте свои заказы и спецификации на машинке или компьютере.

Лучшие работники стараются не вызывать недовольство клиентов дорогостоящими задержками поставки или другими причинами, вызванными с простой небрежностью в оформлении заказов. Они не пренебрегают двойной перепроверкой правильности и четкости оформления коммерческих бумаг.

*Неумение правильно использовать время губительно для вашей карьеры*

---

## **Разрешение проблемы предполагает шесть небольших действий**

Для того чтобы быстро и успешно справляться с потоком бумаг и документов, советую вам ежедневно тезисно повторять для себя все нижеприведенные правила.

1. *Сосредоточьтесь.* Уберите со своего стола все, за исключением бумаг, с которыми еще не работали.

2. *Рассортируйте.* Внимательно, но быстро просмотрите бумаги и разложите их по трем стопкам: «Срочно» («С»), «Не срочно» («НС»), «Может быть» («МБ»).

В первую стопку «С» сложите те, что требуют немедленного рассмотрения.

Во вторую стопку «НС» поместите бумаги, решение по которым необязательно принимать именно сегодня.

Наконец в стопку «МБ» сложите бумаги, которые затрудняйтесь распределить, в первую или во вторую

3. *Выбросьте.* В процессе сортировки сразу выбрасывайте те бумаги, по которым вы не должны ничего предпринимать. Не оставляйте их для дальнейшего рассмотрения. Раз уж вы намерены научиться работать с документами самым рациональным образом, то будьте безжалостны и избавляйтесь от всего лишнего наиболее простым способом.

4. *Проанализируйте.* Быстро распределив все ваши бумаги по трем стопкам, взгляните на только что сделанную вами работу. В какую из стопок отправилась большая часть бумаг?

Если самой большой оказалась стопка «С», то просмотрите ее еще раз. Однако теперь посмотрите на каждый документ с иной точки зрения: что может произойти, если вы забудете о нем до завтра. Будете ли вы уволены? Потеряете ли выгодный заказ? А может быть, в этом случае рухнет вся национальная экономика? Иными словами, определите, что действительно срочно, а что — нет.

После второго просмотра стопка «С», скорее всего, значительно похудеет и будет содержать не более десятка дел.

Теперь просмотрите ее же, но в третий раз. На этот раз изучите каждое дело достаточно пристально, чтобы определить: а) не можете ли вы решить его прямо сейчас, поскольку располагаете всей необходимой информацией, или б) прежде вы должны еще кое-что уточнить в других местах.

---

*Неумение правильно использовать время губительно для вашей карьеры*

---

Если предварительно вам потребуется дополнительная информация, постарайтесь оценить, сколько времени займет ее поиск. В результате вы можете прийти к выводу, что дело это не просто срочное, а чрезвычайно срочное.

Если же самой высокой оказалась стопка «НС», то это очень хороший признак, свидетельствующий о том, что данная процедура действительно вам помогает. Отложите пока эту стопку в сторону и займитесь рассмотрением наиболее срочных дел.

Если самая большая из ваших трех стопок та, что мы обозначили как «МБ», то, возможно, причиной накопления множества бумаг является ваша неготовность принимать решения. Может быть, вы чем-то сильно обеспокоены, физически и эмоционально истощены? Вы не больны? Быть может, что-то вас угнетает?

Если вы ответите положительно хотя бы на один из этих вопросов, то проблема состоит не в вашем неумении работать с бумагами. Чтобы иметь полную возможность заниматься делами, связанными с работой, вы должны решить или хотя бы уладить свои личные неприятности или поправить здоровье.

Если же вы отвечаете отрицательно на все поставленные вопросы, то еще раз просмотрите стопку «МБ» и разложите полностью ее содержимое по папкам «С» и «НС».

*5. Выделите наиболее важное дело.* Разделите оставшиеся в стопке «С» документы на три части: А (наиболее срочные), Б (менее срочные) и В (не уверен). Затем те, что попали в пачку В разложите по пачкам А и Б.

К чему заниматься таким двухэтапным процессом, спросите вы.

Если вы считаете, что по-другому у вас получится быстрее, то раскладывать бумаги в два этапа, конечно, не обязательно. Дело в том, что двухэтапный процесс позволяет вам отложить на какое-то время принятие решения относительно сомнительных пунктов, пока, вновь перебирая срочные дела, вы не оцените действительную: их неотложность. Многие полагают, что решение вопроса в два этапа действительно позволяет сэкономить время по сравнению с вариантом, когда вы, не раздумывая, разложили бы срочные дела по пачкам А и Б.

Продолжайте раскладывать свои срочные дела по трем пачкам с последующей пересортировкой до тех пор, пока не выделите единственное самое важное дело (СВД), которым сейчас и займетесь.

*Неумение правильно использовать время губительно для вашей карьеры*

---

*6. Подготовьте место и принимайтесь за работу.* Уберите со своего стола все, что не пригодится для выполнения СВД. Вплотную займитесь этим делом и доведите его до логического конца.

Время от времени вас будут отрывать от работы телефонные звонки, люди станут подходить к вашему столу и отвлекать вас. Решайте вопросы с ними как можно быстрее и делайте свое дело с предельной сосредоточенностью, пока сами не решите перейти к чему-то другому.

Задания, которые вам будут давать между делом, или вопросы, которые будут параллельно с выполнением срочного дела всплывать у вас в памяти, заносите на отдельные карточки или в специальный блокнот. Не позволяйте ничему и никому надолго оторвать вас от стоящей перед вами в настоящий момент первоочередной задачи.

## **Простой способ заставить дело спориться**

С течением лет я обратил внимание на то, что люди, добившиеся в жизни настоящего, большого успеха, то есть те, кто руководит компаниями, другим образом реализовал свой потенциал — уделяют работе не намного больше времени, чем неудачники. Действительная разница между этими двумя категориями людей состоит в том, что те, кто преуспел, обладают способностью продуктивно использовать каждую минуту своего времени.

Как же им это удается? Способ, которым они действуют, на удивление прост. Он действительно настолько прост, что большинство людей просто не верят в его действенность и даже не пытаются им воспользоваться. Сегодня я преподаю метод, о котором идет речь, тысячам моих слушателей, и те из них, кто наконец рискнули его опробовать на себе, теперь приходят ко мне и говорят, что он и на самом деле срабатывает. И тем не менее их по-прежнему продолжает поражать его удивительная простота.

В целом, идея состоит в том, что не стоит пытаться сделать слишком много. Давно установлен тот факт, что средний человек не в состоянии успешно перерабатывать в своем мозгу более шести вопросов одновременно. А стоит ли вообще держать их в голове?

---

*Неумение правильно использовать время губительно для вашей карьеры*

---

По целому ряду причин гораздо более эффективно изложить эти вопросы на бумаге. Необходимость записи заставляет вас изложить их сжато, в нескольких словах, то есть резюмировать свои мысли.

Но что еще более важно, записав их на бумаге, вы переключаете свои усилия на поиск путей решения этих вопросов, а не будете просто переживать по поводу их нерешенности. Ведь, составляя перечень дел для выполнения на следующий день, никто не станет писать «попереживать насчет...» Даже для любителей переживать очевидно, что дело не сдвинется с мертвой точки, не появятся деньги, не улучшится здоровье и не произойдет повышение по службе только благодаря тому, что они будут напоминать себе о переживаниях по этому поводу.

Есть и третий повод записывать свои планы на завтрашний день. Выразив свои намерения в материальной, письменной форме, вы получаете возможность расставить их в порядке первоочередности, то есть уже планируете свои действия, решая, каким наиболее рациональным путем можно выполнить свои задачи. Когда же ваш грядущий день хотя бы на черновике распланирован, вы сможете сделать гораздо больше, чем если бы появились утром на рабочем месте и только тогда стали пытаться привести в порядок свои разрозненные, непослушные мысли.

Кроме того, есть и четвертый довод в пользу записей. В процессе размышления и изложения на бумаге шести пунктов своего плана на следующий день вы автоматически отбрасываете менее значительное и само собой разумеющееся. Начав пользоваться данным методом, вы заметите, что лучше стали спать по ночам. Поскольку план на следующий день у вас практически готов, вы перестанете беспокоиться о том, что ждет вас завтра, и ваш сон, соответственно, станет более спокойным и благотворным, вы восстановите силы, в то время как ваше подсознание уже включилось в подготовку к завтрашней работе.

Приобретя привычку в конце каждого дня записывать шесть наиболее важных вопросов, которыми вы намерены заняться на следующий день, вы получите в свое распоряжение мощный инструмент достижения успеха. Все просто, не правда ли? Но чтобы ваша новая привычка дала ожидаемый эффект, она должна стать по-настоящему устойчивой, должна стать частью вашей натуры.

Эффективность этого простого метода объясняется рядом причин. Во-первых, он позволяет вам задуматься о завтрашнем дне прежде, чем он наступит, а во-вторых, когда накануне вы определяетесь с



*Неумение правильно использовать время губительно для вашей карьеры*

---

шестью наиболее важными вопросами, вы тем самым принимаете чрезвычайно важные решения в отношении своего будущего.

Вы берете свое будущее в свои руки, а не полагаетесь на волю случая. Очень немногие люди — не более одного человека на сотню — занимаются, стремясь к успеху, ежедневным планированием своего завтрашнего дня. Вы имеете возможность войти в этот процент самых разумных соискателей успеха, если начнете применять нашу волшебную методику уже сегодня.

В самый первый раз вам предстоит набросать на бумаге множество дел, которые вам необходимо сделать. Спросите себя: «Что я должен был сделать сегодня, но не сделал?», затем перейдите к вопросу «Что является самым главным на завтрашний день?» Пусть вас не беспокоит, что список может получиться весьма обширным. Завершив его составление, перейдите к определению шести наиболее важных пунктов.

Затем расставьте пункты в порядке очередности их выполнения с учетом наиболее благоприятного времени для работы над каждым из них. Некоторые дела можно сделать только в определенные часы. Произведите соответствующие перестановки и вложите готовый перечень в свой ежедневник. Занимайтесь выполнением намеченного плана, как было решено накануне, и к концу рабочего дня вы испытаете чувство огромного удовлетворения, вычеркнув все дела как выполненные. Тогда вечером следующего дня вы сможете сесть и спокойно наметить себе следующие шесть задач на грядущий день.

Порой вам может не удастся выполнить все шесть пунктов плана. Не стоит расстраиваться по этому поводу, но следует извлечь из этого уроки. Видимо, вы внесли в свое расписание дела, повлекшие за собой дополнительные осложнения.

Составляйте график своей дневной работы так, чтобы какое-то время в нем оставалось незанятым. Не планируйте шесть дел, на каждое из которых надо будет потратить по крайней мере три часа. Не стоит переходить границы возможного. Я стараюсь помочь вам достичь успеха, но вы, в конце концов, всего лишь человек. Не пытайтесь втиснуть двенадцатичасовой рабочий график в рамки восьмичасового трудового дня. Обдумывая свою работу на следующий день, прикиньте, сколько времени займет выполнение каждого дела, и не перегружайте себя заранее, планируйте так, чтобы работа велась достаточно напряженно, но не изматывала вас.

---

*Неумение правильно использовать время губительно для вашей карьеры*

---

Еще одним доводом в пользу составления вашего дневного распорядка с вечера и против того, чтобы пытаться планировать его утром текущего дня, является то, что в таком случае ночью, пока вы спите, ваш мозг будет занят продуктивной работой по подготовке к следующему дню, а не будет лишать вас сна, заставляя мучиться от неизвестности. Знаком ли вам этот эффект размышления во сне? Вы ложитесь в постель вечером накануне важной встречи, не настроившись на нее заранее, и говорите себе: «Завтра мне надо провести эту презентацию. Я скажу им то-то и продемонстрирую то-то» и так далее в течение нескольких часов. Хорошо выспаться вам уже не удастся, и презентация выходит бледной и невыразительной.

Если же вы планируете свою презентацию с вечера заранее, то речь ваша будет литься рекой в момент встречи с клиентом. Вы проводите прекрасную презентацию, и дела соответственно идут хорошо. Бывало ли так, что вы сами удивлялись открывшемуся вдруг у вас красноречию? В таком случае вы, возможно, терялись в догадках: откуда что берется?

А берутся все эти благословенные потоки из вашего подсознания, которому вы еще с вечера дали верную установку. Ведь прежде чем лечь в постель, вы уже настроили себя на завтрашнюю встречу, внося ее в свой рабочий график. Советую непременно просматривать свой план еще раз непосредственно перед сном, и помощь собственного подсознания будет вам обеспечена. Пользуйтесь его возможностями, и оно еще не раз удивит вас вашими же собственными познаниями и скрытыми доселе способностями.

Возьмите прямо сейчас свой ежедневник и откройте страничку с завтрашним числом. Заполните шесть ее строчек планом ваших ближайших дел, изложив свои пункты кратко и конкретно. Если вы пока не пользуетесь ежедневником в той или иной его форме, то настоятельно рекомендую завести его. По крайней мере приобретите себе небольшой блокнот, который вы всегда могли бы иметь при себе, и заносите в него все, что вы должны сделать или узнать.

Если вы хотите получить больше от жизни, то используйте все имеющиеся в вашем распоряжении возможности. Попробуйте применить предложенную вам методику в течение трех недель, то есть с полной серьезностью и ответственностью подойдите к планированию следующего дня в течение двадцати одного дня. Если вы так и поступите, то увидите — как некогда увидел я сам,— что, как ни проста

*Неумение правильно использовать время губительно для вашей карьеры*

---

она кажется на первый взгляд, эта методика действительно позволит вам достичь значительного прогресса в ваших делах.

## **Объекты планирования**

Хочу предложить вам направления, которые должны фигурировать в вашем ежедневнике в виде конкретных пунктов и следование которым поможет вам эффективно использовать свое время.

*1. Намеченные встречи.* Пометки о таких встречах должны быть сделаны в вашем ежедневнике в первую очередь. Если вы этого не сделаете, то рискуете пропустить какие-то встречи.

Вероятно, вы думаете, что такое совершенно невозможно, но, как только вы начнете по-настоящему напряженно работать — что непременно случится, раз уж вы решили тщательно планировать свое время — это вполне может с вами произойти. И случится это вовсе не из-за вашей небрежности, а потому, что с переходом на более высокий уровень производительности вы вынужденно переходите и к более высокой степени концентрации своего внимания. Без соответствующих пометок вы обязательно однажды пропустите какую-нибудь встречу, просто потому, что с головой ушли в другую проблему

*2. Отслеживание нового.* Сегодня наш мир меняется быстрее, чем когда бы то ни было. Поэтому возникает необходимость выделения специального времени, чтобы хотя бы раз в неделю иметь возможность ознакомиться с новостями рынка.

Не будучи экспертом в своей области, вы не сможете удовлетворять свою клиентуру в полной мере. Прежде чем в ваше распоряжение попадет новый продукт или уже известный товар приобретет новые свойства, вы должны найти возможность внимательно их изучить. Проанализируйте новые качества товаров, чтобы быть в состоянии компетентно представить их вашим покупателям.

*3. Семья.* Начните записывать все важные события вашей семейной жизни: дни рождения, знаменательные даты, школьные мероприятия с участием ваших детей и так далее. Большинство торговых агентов проявляют должную заботу о своих клиентах, но порой забывают о том, что их семьи нуждаются во внимании ничуть не меньше.

Если семейные события отмечены в вашем ежедневнике, то вы о них уже не забудете, что непременно будет способствовать укреплению

---

*Неумение правильно использовать время губительно для вашей карьеры*

---

нию ваших теплых отношений с близкими. Любимые вами люди постоянно будут чувствовать, что их потребности не менее важны для вас, чем запросы ваших самых значительных клиентов. Если вы что-то пообещали детям или жене, то сделайте пометку на соответствующей дате, иначе рискуете потерять своих домочадцев из виду, взбираясь по лестнице своего успеха.

*4. Физическое состояние.* Составьте программу поддержания своей формы и здоровья, выполнение которой позволит вам сохранять жизненный тонус. Кстати, настоящие чемпионы, будь то выдающиеся спортсмены, коммерсанты или менеджеры, очень внимательно относятся к своей физической форме. Действительно, стоит ли зарабатывать много денег, если у тебя не хватает здоровья, чтобы в полной мере ими воспользоваться?

Я не предлагаю вам стать фанатиком своей физической формы, просто не давайте физическому состоянию ухудшаться, тем более что его поддержание не потребует от вас ничего, кроме определенного времени и решимости. Ваше физическое и интеллектуальное развитие должны находиться в гармонии и обеспечиваться разумным балансом между желанием приобретать и потребностью сохранить, между вашими оздоровительными мероприятиями и вашими же не способствующими укреплению здоровья аппетитами.

*5. Поиск клиентуры.* Не забудьте про этот пункт. Если вы не отведете для поиска новых клиентов конкретный период времени, то это дело навсегда останется для вас второстепенным занятием, до которого никогда не доходят руки.

Необходимо четко представлять себе, что продажа — это работа с людьми, что означает необходимость постоянного поиска возможности общения с ними. Почему? Да потому, что компания, которую замучили бы звонками с требованием все новых поставок (я лично ни одной такой не знаю) просто не нуждалась бы в торговом персонале. Все, что им понадобилось бы — это нанять нескольких клерков для заполнения бланков заказов. В любом коммерческом предприятии вы либо ищите клиентов, либо с каждым днем становитесь все беднее. Третьего не дано.

*6. Отдых.* Лучшие продавцы больше других работают и... угадайте, что еще? Да, они больше других отдыхают. Отдых — это прекрасно, но вы его должны заслужить.

Проблема некоторых торговых агентов состоит в том, что они развлекаются, не заработав права на отдых. При этом их постоянно

*Неумение правильно использовать время губительно для вашей карьеры*

---

гнетет чувство вины. Планируйте свое время так, чтобы регулярно вознаграждать себя хорошим отдыхом за эффективный труд. В этом случае проблем с совестью у вас возникать не будет.

*7. Мероприятия компании.* Отмечая в своих записях время проведения акций в рамках вашей компании, будь то оперативные собрания, официальные обеды или совместные вечеринки, вы заранее психологически готовите себя к ним.

Проходят ли у вас еженедельные планерки? Профессионалы торгового бизнеса никогда не позволяют себе пропускать их. Вы, возможно, думаете, что я представления не имею, насколько скучны эти мероприятия, время, потраченное на них, равносильно потерянное времени.

Советую вам отнестись к участию в них более вдумчиво. Если однажды вы сами станете менеджером, то поймете, насколько непросто сделать каждое еженедельное совещание интересным и увлекательным. А не являются ли эти собрания такими скучными потому, что вы сами и люди, на которых вы оказываете влияние, подходят к ним безо всякого энтузиазма?

Думаю, что вы достаточно разумны, чтобы понимать, насколько растущая компания испытывает потребность в том, чтобы быть уверенной в прочности своей структуры и надежности персонала. Оказывать компании поддержку в этом деле — и называется работать в команде.

Компании призваны выполнять функции, непосильные для каждого человека в отдельности. Приходя в компанию, вы принимаете участие в достижении таких целей, с которыми вам в одиночку не справиться. Если после этого вы избегаете посещения собраний, организуемых компанией для того, чтобы сплотить персонал для достижения общей цели, то тем самым преграждаете компании путь развития.

Менеджеры обязательно отметят этот факт. При предоставлении отдельным сотрудникам тех или иных преимуществ, то ли при перераспределении территорий обслуживания, то ли при новых назначениях, они в первую очередь вспомнят о тех, кто проявляет свой командный дух, активно участвуя в рабочих совещаниях.

Если вы рассматриваете проявление энтузиазма на собраниях как своеобразное лицемерие, то у вас налицо проблема неправильного отношения к делу. Она вполне способна помешать вам добиться в этой компании значительных успехов. Компания, скорее всего, ниче-

---

*Неумение правильно использовать время губительно для вашей карьеры*

---

го не потеряет от существующего в вашем сознании перекоса, а вот на ваше будущее собственная система восприятия может произвести отрицательный и даже фатальный эффект, и не только в этой конкретной компании, но и в любой другой, на которую вы будете впоследствии работать.

Советую вам не только всегда вовремя являться на рабочие собрания, но и промолчать, если возникнет желание обругать как саму компанию, так и мероприятия, ею организуемые. Присутствуйте. Активно участвуйте. Проявляйте энтузиазм. Вносите свои предложения.

Докажите свою преданность и приверженность команде, иначе вскоре будете искать себе другую компанию. В бизнесе, как и на войне, весьма распространено понятие: «если ты не с нами, то ты против нас». Так что не удивляйтесь, если ваш менеджер также будет им руководствоваться.

Позвольте мне здесь же сделать еще одно замечание. Никогда не отзывайтесь дурно о конкурентах в присутствии клиентов. Ваш профессионализм немедленно будет поставлен под сомнение. Я был свидетелем множества случаев, когда торговые агенты пытались обойти это правило посредством фраз типа: «Естественно, как профессионал, я не собираюсь поносить наших конкурентов, но...» И вот это «но» обязательно настрожит покупателя.

8. *Обучение.* Отведите время на участие в семинарах, прослушивание учебных курсов и чтение интересующей вас литературы. Не позволяйте себе оставаться безучастными к новым идеям и концепциям. Не упускайте ни одной возможности для повышения своего профессионального и общеобразовательного уровня.

9. *Духовные потребности.* Реализуя свои возможности и выполняя обязанности, не забывайте оставлять время для своей духовной жизни. Только вера придаст вам целеустремленность и внушит чувство защищенности.

## **Распределение времени**

Теперь, когда у вас есть объекты для планирования, позвольте предложить вам примерную схему распределения рабочего времени в интересах наиболее эффективного его использования.

*Неумение правильно использовать время губительно для вашей карьеры*

---

## **Поиск новых клиентов**

Затрачивайте не более 5% времени, отведенного вами для поиска клиентов, на подготовку к проведению этой работы, а 95% — проводите непосредственно в работе на телефоне и в поиске вне стен вашего офиса. Некоторые новички тратят на подготовительные операции до половины выделенного времени, а отдельные торговые агенты, и вовсе, все отведенное время готовят. Готовьтесь и планируйте накануне вечером.

Ничто не сможет заменить вам практического опыта, а приобрести его можно только накручивая диск телефона и беседуя с потенциальными клиентами. До тех пор пока вы еще не в полной мере овладели своей специальностью, тратьте 75% рабочего времени на выявление возможных покупателей (то есть 6 часов своего восьмичасового рабочего дня).

Действуя таким образом, вы вскоре окажетесь в лидирующей по показателям группе продавцов вашей компании. Ветераны службы продажи будут расхаживать по офису, бормоча себе под нос: «Кто он, этот парень? Как может зеленый юнец прийти в компанию и уже через пару месяцев перекрыть мои показатели?»

## **Подготовка к встречам**

Вы должны достичь такой степени самоорганизации, чтобы тратить не более 8% рабочего времени на подготовку полноценных презентаций или демонстраций.

## **Презентации**

Будучи новичком, от 5 до 10% вашего рабочего времени вы должны проводить непосредственно с клиентами. Не тратьте это время понапрасну, переходите к делу и спешите на следующую встречу. Клиенты проникнутся к вам большим уважением, если вы будете деловиты и динамичны.

Однако не стоит впадать и в другую крайность, проявляя излишнюю поспешность и тараторя скороговоркой. К каждой презентации вы должны относиться так, будто именно она является для вас наиболее значительной. Старайтесь ничего не упустить. Возможно, что вам придется по тысяче раз проводить одну и ту же презентацию, но вся-

---

*Неумение правильно использовать время губительно для вашей карьеры*

---

кий раз вы должны полностью выкладываться, проявляя лучшие свои качества и излучая неизменный оптимизм.

По мере того как вы будете приобретать все больший опыт и становиться все более организованным, вы станете работать главным образом с клиентами, вышедшими на вас по собственной инициативе с намерением сделать покупку. Иными словами, вы получите возможность заниматься продажей как таковой. Элита нашей профессии приглашает себе в помощь секретарей, клерков и вспомогательный персонал, призванный дать возможность профессионалу продажи заниматься исключительно планированием и проведением презентаций.

### **Обсуждение условий сделки и обслуживание**

Пять процентов. Но имейте в виду, что эта доля будет меняться по мере развития клиентской базы. Ваш первоначальный поиск будет способствовать установлению устойчивых отношений с клиентами, что приведет к продаже вашего товара, после этого клиенты станут рекомендовать вас своим знакомым и партнерам. Именно тогда вы и начнете зарабатывать хорошие деньги и станете меньше заниматься поиском, поскольку большая часть времени будет теперь уходить на работу с поступающими заявками.

### **Я должен это сделать**

Что же является наиболее продуктивным именно для вас? Задумайтесь над этим вопросом.

Продуктивно ли ваше времяпровождение в офисе бок о бок с коллегами? Скорее всего, нет.

Продуктивно ли болтать со знакомыми по телефону в течение рабочего дня, не имея на то веских причин? Нет.

Продуктивно ли лежать на сочинском пляже, впитывая солнечное тепло? Да, если вы это заработали тем, что проводили свое рабочее время наиболее продуктивным образом.

Сам по себе отпуск продуктивен в двух отношениях: во-первых, вы восстанавливаете таким образом свои силы, а во-вторых, получая от него удовольствие, вы убеждаетесь в необходимости того, чтобы ставить перед собой цели. Если вы не будете периодически подзаряжать свои аккумуляторы, то однажды они не смогут запустить ваш



### *Неумение правильно использовать время губительно для вашей карьеры*

---

двигатель. Если вы перестанете вознаграждать самого себя за достижение поставленных целей, то в конце концов разуверитесь и в себе, и в самих этих целях. Кроме того, ваши близкие начнут терять веру в целесообразность вашей столь напряженной работы.

Начните использовать каждую минуту своего времени наиболее продуктивным способом, и вы не только начнете больше зарабатывать, но и просто станете более интересным и более счастливым человеком. Но одновременно вы должны сознавать, что действовать продуктивно не означает постоянно заботиться лишь о росте своих доходов.

Зачастую наиболее продуктивно — провести время со своими близкими, расслабиться, поиграть, зарядиться жизненной энергией. Отдых и развлечения необходимы для поддержания эффективного ритма работы вашего мозга и тела.

## **Ведение картотеки**

Лично я предпочитаю пользоваться комплектами недорогих карточек размером три на пять дюймов Система рабочей классификации должна быть предельно простой и эффективной. Та, которую использую я, предполагает ведение картотеки четырех видов

### **1. Клиенты-покупатели**

Разбейте данную картотеку на три раздела по степени готовности соответствующего клиента сделать покупку, иными словами классифицируйте их как горячих, теплых или холодных.

#### *Горячие*

Представители данного раздела нуждаются в вашем товаре, подготовлены к тому, чтобы сделать покупку, и искренне заинтересованы в скором принятии соответствующего решения.

Когда покупатель по-настоящему заинтересован в покупке, он принимает решение в течение семи дней. Это не означает, что все заинтересованные клиенты сделают покупку в течение этих семи дней, но решение они действительно примут в семидневный срок. Преуспевающий продавец постоянно имеет в своем распоряжении от трех до пяти клиентов, находящихся на данной стадии готовности.

---

*Неумение правильно использовать время губительно для вашей карьеры*

---

Некоторые торговые агенты, располагающие значительным числом «горячих» потенциальных покупателей, не утруждают себя телефонным звонком кому-либо из них. В продолжение всего времени, пока они испытывают упадок сил или спад рабочей активности, карточки с координатами потенциальных покупателей остаются лежать в их столе мертвым грузом, перехваченные резинкой.

Когда же по прошествии нескольких недель они вновь чувствуют себя в полной боевой готовности и начинают обзванивать свою постоянную клиентуру, то что из этого получается? Правильно, те кто готов был вот-вот купить, не стали дожидаться у моря погоды, а уже сделали необходимые приобретения

Если и вы являетесь подобным любителем откладывать все на потом, то каково будет влияние пережитого разочарования на уровень вашего энтузиазма? Впадете ли вы в полное отчаяние или попытаетесь возместить потери путем немедленного контакта с клиентурой с последующим внимательным отслеживанием уровня ее готовности? Если вы предпочтете второе, то постарайтесь постоянно подбрасывать клиентам ту или иную информацию. Демонстрируйте им свой профессионализм и рекламируйте услуги, предлагаемые вашей компанией. Держитесь на достаточно близком от них расстоянии, чтобы в нужный момент быть на связи и иметь возможность вовремя завершить сделку.

*Теплые*

Данный раздел вашей клиентской картотеки предназначен для тех, кто, очевидно, готов к покупке, нуждается в вашем товаре, но не обладает достаточной мотивацией для совершения сделки. Возможно, им требуется наличие каких-то дополнительных обстоятельств, которые подогрели бы их желание и перевели из разряда «теплых» в категорию остро нуждающихся, то есть «горячих» сторонников быстрого приобретения. Выясните, чего им не хватает для принятия решения, и постарайтесь со своей стороны «подогреть» ситуацию.

*Холодные*

Третий раздел картотеки — для тех потенциальных клиентов, о наличии которых вы так или иначе осведомлены, но которых пока не можете отнести ни к «горячим», ни к «теплым». Это те люди, которые просто заходят, смотрят, что продается, сколько стоит, а затем могут позвонить вам, прочитав рекламу в газете или просмотрев ролик по

*Неумение правильно использовать время губительно для вашей карьеры*

---

телевизору. Потребность в вашем товаре у них невелика, хотя со временем может проявиться более явственно.

В любом случае имейте в виду, что люди не придут навестить вас и не позвонят, увидев рекламу вашего товара, если у них нет определенного интереса к вашему продукту или услуге. Чрезвычайно редко человек просто от нечего делать пытается ознакомиться с продуктом или поподробнее расспросить об услуге, если у него нет в этом никакой потребности либо не хватает денег, чтобы приобрести желаемое.

Средний продавец слишком поспешно отворачивается от случайных посетителей как от людей, недостойных того, чтобы тратить на них время и силы. Если и вы поступаете так же, то задайтесь вопросом, к кому обратятся эти люди, когда у них действительно возникнет потребность в товаре, идентичном вашему. Конечно же, к вашим конкурентам. Не дайте этому случиться. Уделяйте внимание любому потенциальному покупателю, поскольку не исключено, что именно у него однажды появится желание воспользоваться вашим товаром.

Мастера торгового бизнеса просматривают свою клиентскую картотеку каждые три дня и стараются постоянно подогревать намерение клиентов сделать покупку. Всякий раз, когда «горячий» клиент принимает наконец условия сделки и покупает товар, мастер старается, чтобы его место не оставалось вакантным, и готовит нового кандидата из категории «теплых».

Продолжайте работать с теми потенциальными покупателями, которые пока не проявляют явного энтузиазма для совершения покупки. Интенсивность работы с потенциальными клиентами зависит от цикличности спроса и личных особенностей каждого потребителя. Контакт может поддерживаться либо раз в три месяца, либо раз в месяц, а то и еженедельно, то есть достаточно часто, чтобы постоянно держать руку на пульсе готовности клиента к покупке и способствовать созреванию этой готовности вплоть до намерения купить «прямо сейчас». И вот тогда вы окажетесь первым, к кому покупатель обратится за помощью.

Многие покупатели испытывают тягу ко всему новому, но средний продавец недостаточно проникновенен, чтобы воспользоваться этим обстоятельством. В отличие от своих нерасторопных коллег, мастер точно знает, что именно делать в тот момент, когда его компания выходит на рынок с новым товаром.

В первую очередь, он свяжется со своими «теплыми» клиентами, чтобы в полной мере ознакомить их с новинкой и ее характеристика-

---

*Неумение правильно использовать время губительно для вашей карьеры*

---

ми, понимая, что это переведет, по крайней мере, часть «теплых» клиентов в более перспективную категорию «горячих». Затем то же самое он проделает в отношении тех, кто фигурирует в его картотеке под условным наименованием «холодные».

## **2. Цикличность спроса**

Еще одна база данных, которую вам необходимо сформировать, представлена в виде картотеки по цикличности спроса со стороны ваших клиентов. Карточка заполняется на каждого состоявшегося покупателя и занимает свое положение в зависимости от предполагаемого времени, когда этот покупатель захочет обновить свою собственность. Вы должны хорошо разбираться в реальных сроках службы предлагаемых вами товаров. К примеру, некоторые люди начинают подумывать о приобретении нового автомобиля примерно через три года после покупки. Когда приблизится соответствующий срок, вы должны быть на связи с таким потребителем и в полной готовности удовлетворить его желание купить новую вещь. Такая система контроля будет ежемесячно обеспечивать вас определенным числом «горячих» клиентов.

## **3. Наведенные клиенты**

Кроме всего прочего, вам необходимо вести картотеку наведенных клиентов, в которой будут содержаться данные на тех потенциальных покупателей, которым вас порекомендовали клиенты, обслуженные вами в свое время. Свяжитесь как можно быстрее с каждым из таких потенциальных клиентов и отнесите их к одной из вышеназванных категорий готовности к совершению покупки.

## **4. Налоги**

Вам следует вести записи расходов, вычетов из облагаемого дохода, километража и тому подобного, что понадобится ко времени заполнения налоговой декларации. Хорошо усвойте следующее: воспринимать проблему налогов как существующую лишь один раз в году — значит потерять много денег и времени — ваших, заметьте, денег и вашего времени.

Ведите систематические записи своих расходов и вычитаемых затрат. В противном случае, если это не войдет у вас в привычку, то в

### *Неумение правильно использовать время губительно для вашей карьеры*

---

апреле вы рискуете провести несколько очень непростых дней в попытках свести концы с концами при заполнении налоговой декларации вместо того, чтобы заниматься работой. Расходы, о которых вы не сможете вспомнить или по которым потеряли оправдательные документы, лягут на вас дополнительным налоговым бременем

В некоторых видах ежедневников имеются специальные карточки, предназначенные как раз для такого вида учета на еженедельной основе. Такие карточки помогут вам сохранить нужную информацию и счета. Будете ли вы сами заниматься заполнением своей налоговой декларации, доверите ли это ответственное дело профессионалу, вам все равно придется собирать и фиксировать множество связанных с этим деталей, так что вы значительно облегчите сами себе жизнь, если сразу поставите это дело на должный уровень и будете уделять ему внимание в течение всего года.

Новичок, как правило, полагает, что у него нет времени на то, чтобы вести подобные записи, что сначала ему необходимо добиться приемлемого уровня своих продаж. Но поверьте, четкая информация о своих доходах и расходах необходима даже в том случае, если вы далеко не лидер в своей профессии. К чему выбрасывать на ветер сотни долларов из вашей прибыли только из-за того, что вы не располагаете информацией, необходимой для уменьшения своей налогооблагаемой суммы? Компетентность в вопросах налогообложения — неотъемлемая составляющая общей профессиональной компетентности продавца. Действуйте подобно компании, ведь вы и на самом деле похожи в своей деятельности на небольшую компанию.

И наконец, несколько слов о работе с бумагами и документами. Не пытайтесь игнорировать требования своей компании в этом отношении, если действительно хотите, чтобы ваши успехи росли параллельно с ее процветанием. Без бумаг бизнеса не существует, и если вы не примите на себя часть этой ноши, то наверх вам не пробиться. Правильно организованная работа с документами и другими первичными источниками позволит вам действовать максимально эффективно.

## **Расширение границ времени**

Оставаться наверху — это не значит пытаться остановить время или пытаться навечно закрепить устоявшийся порядок вещей. Напротив, стабильный успех предполагает ваше владение искусством, во-

---

*Неумение правильно использовать время губительно для вашей карьеры*

---

первых, приспособливаться к неизбежным переменам и, во-вторых, быстро и эффективно переключаться с рабочего настроения на другие дела, которые вы выполняете в своей повседневной жизни- на роль отца, супруга, любовника, партнера, друга, родственника, приверженца здорового образа жизни или человека, увлеченного своим хобби.

В нашем распоряжении есть несколько способов расширить границы времени. Вот лишь некоторые из них

### **Делегирование обязанностей**

Часть из того, что должно быть сделано, требует затрат времени, которое вы могли бы с большей пользой употребить на что-то другое. Не пытайтесь обходить такие ситуации и подумайте о возможности платить другому человеку за то, что он избавит вас от обязанностей, не требующих вашего непосредственного участия. Если вы чувствуете, что действительно чрезмерно загружены и слишком много вашего времени уходит на бумажную работу, то подумайте над тем, что будет более экономически целесообразно для вас нанять помощника, который выполнял бы эту рутинную работу.

### **Выполняйте два дела одновременно**

Прослушивайте интересующие вас записи во время физических упражнений. Прослушивайте их, когда ведете машину. Приобретите мобильный телефон.

Я особенно рекомендую мотивирующие и другие записи по специальности в начале вашей профессиональной карьеры. Возможно, позднее вы захотите послушать обучающие записи и по другой тематике. Когда вы достигнете вершин своего мастерства, все то новое, что вы будете узнавать, станет работать на развитие вашей уверенности в себе и чувства самоуважения.

### **Эффективно используйте время ожидания**

В следующий раз, что-либо ожидая, посмотрите вокруг себя. Сколько ваших возможных клиентов сидят неподалеку от вас с оловянными глазами, абсолютно ничем не занятые и ненавидящие каждую секунду своего ожидания.

Вы способны без труда организовать продуктивное использование времени своего ожидания, чего бы и где бы вы ни ожидали.

### *Неумение правильно использовать время губительно для вашей карьеры*

---

Загрузите свой кейс материалами, которые вы сможете использовать в процессе ожидания просматривать клиентскую картотеку, изучать новый продукт, писать благодарственные письма клиентам, работать с другими бумагами. Кроме того, вы можете воспользоваться этим временем для оплаты счетов и написания личных писем.

## **Поддерживайте бодрость духа**

Одним из прекрасных качеств, которое вы можете приобрести и которое поможет вам сэкономить время, является способность создавать себе прекрасное или, по крайней мере, хорошее настроение. Когда вы впадаете в депрессию, то вы не только утрачиваете энтузиазм, одновременно падает и эффективность вашей работы.

В угнетенном состоянии вы более склонны искать оправдания своему бездействию и отлынивать от важных дел, которые сулят вам выгоду. Почему? Потому что ваше активное действие всегда рискует повлечь за собой отказ, а ваша болезненная чувствительность к отказам усилится из-за угнетенного состояния вашего духа. Иными словами, когда вы не в настроении, снижаются показатели ваших продаж.

Поддерживать бодрость духа и хорошее настроение можно двумя путями: избегая негативного влияния и стимулируя действие положительных факторов.

## **Не позволяйте угнетать ваш дух**

Наверняка в вашем офисе есть по крайней мере один человек, даже непродолжительное общение с которым заставляет вас испытывать крайнее утомление. Создается впечатление, что такие люди обладают способностью высасывать из других жизненные соки. Если кто-то действительно действует на вас подобным образом, то всеми способами старайтесь его избегать. Делайте все что угодно, чтобы ему не удалось, пусть даже ненадолго, поймать вас в свои сети. Бодрость духа — это ваш ценнейший актив, который только вы сами можете защитить. Не позволяйте другим покушаться на ваше достояние.

## **Поддерживайте в себе душевное равновесие**

Начинайте свой день таким образом, чтобы каждое утро у всех членов вашей семьи создавалось хорошее настроение. Многие, увы,

---

*Неумение правильно использовать время губительно для вашей карьеры*

---

пускают на самотек большую часть рабочего дня. Неплохой результат может дать прослушивание за завтраком специальных записей, призванных повысить душевный тонус. Это может понравиться и вашей жене, и детям. Если такой способ помогает другим, то, возможно, поможет и вам?

### **Дневные грезы**

Они могут быть весьма действенным позитивным фактором, влияющим на ваше моральное состояние. Только вот, к сожалению, обычно получается наоборот — люди склонны грезить о самом мало-приятном, например, им видятся кошмары о том, как они оказываются без работы, о том, что случаются неприятности со здоровьем или с близкими им людьми.

Однако не так уж сложно дать себе установку на то, чтобы мечтать о чем-нибудь приятном; кроме того, намеренно отключаясь от происходящего вокруг, вы даете отдых своей голове.

Вместо того чтобы мучиться дневными кошмарами, постарайтесь представить, что вы совершаете замечательный поступок или получаете желанную награду. Старайтесь сохранить стимулированный таким образом позитивный настрой на весь остаток дня, и он прекрасно будет помогать вам противостоять отрицательным эмоциям и избавляться от гнетущего чувства разочарования.



## **ЧАСТЬ XXVI**

# **РЕПЕТИТОР ПО ПРОДАЖЕ**

## **Продвижение продажи**

*Продажа застряла, и ее не удастся продвинуть. Что мне делать?*

Задайте уточняющие вопросы, чтобы более точно оценить ситуацию.

Это великолепный подход, так как уточнение информации служит нескольким целям. Первое, вы отбросите предположения о причинах затора и достигнете ясности, исходя из перспективы покупателя. Второе, это дает вам возможность придать продаже характер сотрудничества между вами и покупателем. Это позволяет покупателю участвовать в планировании и решении проблем при учете новой информации или идей, основанных на том, что вам удалось узнать от покупателя. Чаще всего, это наилучший способ продвинуть продажу.

## **Цены**

*У покупателя есть проблемы в отношении наших цен. Как мне достигнуть решения, которое удовлетворяло бы как моего покупателя, так и мою компанию?*

Сформулируйте значимость своей продукции или услуги и этим выделите себя из толпы.

Здесь — победа! Когда вы сосредоточиваетесь на значимости продукции или услуги, вы вводите покупателя от вопросов о ценах. Когда вам задают вопросы о ценах, это означает, что предполагаемый клиент не чувствует, что то, что он получит, заслуживает тех денег, которые он думал на это затратить. Другими словами, клиент не видит значимости вашей продукции. Сконцентрируйтесь на деловых целях клиентов и сформулируйте значимость своей продукции или услуги в свете соотнесения с этими целями. Между прочим, если вы не уверены в отношении значимости своей продукции или услуги, спросите кого-нибудь из своих заказчиков, и пусть они расскажут, как ваша продукция или услуга добавляет выгоды в их бизнесе. Сюда входят как материальные, так и нематериальные выгоды. Составьте список, сформулируйте значимое, и вы выделите себя из толпы.

## **Крутая конкуренция**

*Конкуренция в моем секторе рынка быстро растет. Что я могу предпринять, чтобы с этим справиться?*

*Репетитор по продаже*

---

Знайте то, как вы вписываетесь в рынок.

Это великолепный подход для энергичной и быстрой борьбы с крутой конкуренцией! Во-первых, посмотрите на свою промышленную отрасль, затем оцените игроков и свою собственную компанию. Как они соотносятся друг с другом? Кто сильнейший? Кто слабейший? Чья продукция самая дорогая? Чья самая дешевая? Кто производит что-то действительно необычное и творческое? Подходит ли это вашим покупателям? Если да, то почему? Чтобы эффективно побивать конкурентов, вам необходимо понимать как положение вовне, так и то, каким образом вы вписываетесь в рынок. Если вы проделали свою домашнюю работу, вы должны быть в состоянии подать себя так, чтобы покупатель увидел в вас наилучший вариант для своей компании.

В продаже у каждого случаются дни, когда кажется, что непреодолимые препятствия и проблемы возникают повсюду. «Репетитор по продаже» дает шестьдесят советов (в качестве лакомых кусочков на закуску), предлагающих возможные пути преодоления обычных препятствий в продаже, с которыми вам, вероятно,



придется столкнуться. Помимо того, что они предлагают решения для отдельных проблем продажи, взятые в своей совокупности, они показывают, что существует масса других причин для действий, которые вы совершаете, когда кажется, что процесс продажи замедляется.

## **Определение квоты**

*У меня возникают проблемы при определении квоты. Что мне сделать, чтобы обойти их?*

Обратитесь за помощью к наставнику или менеджеру. Великолепный подход. Когда квоты продаж перестают расти, очень легко прийти к самобичеванию. Не тратьте энергию, стараясь понять, насколько плоха ситуация. Ищите альтернативы. Наставник или менеджер может великолепно помочь вам в поисках выхода из этого кризиса. Вот некоторые ключевые вопросы, которые они могут задать: «Опишите мне самую лучшую продажу, которая у вас когда-либо была. Что сделало ее такой хорошей? Можем ли мы воспроизвести это в других ситуациях продажи? Каким вам видится рынок? А конкуренты? А ваша продукция или услуга? Что вам нравится в отношении продажи?» Наставник или менеджер поможет вам отфильтровать негативное и определить, нуждаетесь ли вы в освоении навыков или в усилении уверенности в себе.

## **Скачущий объем продаж**

*Я испытываю массу подъемов и спадов объема продаж. Что мне с этим делать?*

Создайте педаль газа.

Вы можете выйти победителем! Берите управление на себя и обуздайте ситуацию. Эти прыжки объема продаж напрямую соотносятся с тем, как вы ведете разведку. Всегда ведите разведку! Сюда входят: просьбы о рекомендациях, повторные сделки, расширение своего влияния, «прохладные» телефонные звонки, бюллетени, статьи, разговоры и усилия по общественной информации и рекламе. Когда вы в самом деле заняты продажами, это подходящее время, чтобы вдавить акселератор в пол и осуществлять разведку. Это вынудит объем продаж подняться и удерживаться на достигнутом уровне.

## **Развитие навыков**

*Уже в течение некоторого времени я занимаюсь продажей, но опасаясь растерять свои преимущества. Каким образом я могу оставаться на уровне?*

Вкладывайте средства в семинары или симпозиумы. Великолепный подход для каждого, занимающегося продажей. Вы заслуживаете

### *Репетитор по продаже*

---

того, чтобы вкладывать деньги в самого себя. Вы тратите их на одежду, автомобили или на приобретение дома, почему же не потратить время и деньги на собственное образование в области продажи? Ведь вы уже купили эту книгу и потратили время на изучение ее разделов, чтобы увидеть, что вы можете сделать для улучшения своих способностей к продаже. Почему бы не пойти дальше и не записаться на семинары или симпозиумы, где вы могли бы обмениваться идеями и стратегиями с другими продавцами? Вы используете то, что вам необходимо, когда в этом нуждаетесь. Когда вы вкладываете средства в себя, выигрывают все — ваша компания, ваши покупатели и, конечно, ВЫ САМИ!

### **Потеря уверенности в себе**

*В нескольких разговорах о продаже я получил отрицательный ответ, и я теряю веру в процесс продажи. Как мне восстановить ее? Сосредоточьтесь на долгосрочных целях.*

Это наилучший способ «сохранения веры». Скажите себе: «Я намереваюсь однажды это осуществить. Я буду делать все правильно, и это сработает». Сосредоточение проистекает из двух источников. Прежде всего, это сосредоточение на моменте, это навык присутствия в полной мере. Вам необходим также более широкий фокус, который дают цели. Определяйте какие-то цели, не только финансовые, но также и личные цели... цели, диктуемые жизненным стилем. Это поможет вам осознавать более широкую перспективу. Жизнь не кончается на том, что может случиться за пять минут или за день

### **Подход к продаже**

*Каков наилучший подход к продаже?*

Ориентируйте свое внимание на покупателя

Это хороший подход, позволяющий вам расслабиться, поскольку вы не думаете о себе самом, но реально думаете о другом человеке. Неявный выигрыш от этого переноса вашей энергии на покупателя состоит в том, что покупатель почувствует эту искреннюю сердечность и в достаточной степени смягчится, чтобы начать доверять вам.

## **Нервозность**

*Всегда нервничаю перед переговорами о продаже. Как мне преодолеть это?*

Не пытайтесь преодолевать нервозность, встречайте ее с поднятой головой.

Слегка нервничать — это даже хорошо. Наилучший способ преодолеть боязнь переговоров о продаже заключается в том, чтобы практиковаться, практиковаться и практиковаться. Когда вы встретитесь с достаточным количеством людей, ваша нервозность испарится. Так что осознавайте, что побаиваетесь, и это нормально. Порою, если люди не нервничают, это означает, что они не вкладывают достаточно энергии в данную ситуацию. Поэтому нервозность может рассматриваться как знак позитивной обязательности.

## **Спасение продаж**

*Я теряю продажу. Как мне спасти ее? Притормозите процесс продажи, чтобы наладить взаимоотношения с покупателем.*

Это наилучший подход, потому что, если вы встречаете возражения, это существенный сигнал, что вы продвигаетесь слишком быстро. Вы уже готовы к завершению продажи, а покупатели еще не решили, имеет ли смысл иметь с вами дело. Когда вы находитесь в процессе продажи, существует некоторый момент, который, может быть, трудно распознать, когда на концептуальном уровне человек решил, что вы ему нравитесь, вы хорошо осведомлены о своем ассортименте и он намеревается вести с вами дела. Так что, если вам кажется, что вы теряете продажу, работайте над процессом продажи и помогите клиенту преодолеть возражения.

## **Пригодность продукции**

*Я только что потерял продажу, где моя продукция, кажется, не подходит клиенту. Как мне следует определять, где она подходит, а где нет?*

Спросите клиента, на основе каких критериев он отверг вашу продукцию.

Это превосходный способ узнать о своей продукции и ее месте на рынке. Не будьте прямолинейным. Задайте множество других вопросов, таких, как «Мне бы хотелось завершить этот проект. Какие фак-

### *Репетитор по продаже*

---

торы были в нем существенны, хотя в настоящий момент уже не имеют смысла?» Это даст вам понять, как они воспринимают вас и вашу продукцию, в противоположность вашим предположениям о том, что случилось.

### **Автоответчик**

*На автоответчике есть контактное сообщение. Как мне заставить их позвонить мне снова?*

Оставьте короткое сообщение, которое провоцировало бы на то, чтобы позвонить вам еще раз.

Хорошо обоснованная причина позвонить вам снова — это наилучший подход. Однако не оставляйте на автоответчике безличное наступательное объявление о продаже, персонифицируйте свое сообщение, насколько это возможно. Укажите, что вы хотели бы встретиться, чтобы поговорить о том, как ваша продукция может оказаться подходящей в их ситуации. Это вынудит их задуматься о том, каким образом ваша продукция может им помочь, и они позвонят вам снова, чтобы выяснить это. Сообщите свое имя, номер телефона и наилучшее время для повторного звонка.

### **Вас не принимают всерьез**

*Чувствую, что предполагаемые клиенты воспринимают меня как «просто продавца». Что мне с этим делать?*

Будьте деловым экспертом.

Не подходите к продажам как эксперт по продаже, подходите как деловой эксперт. Читайте самые весомые деловые статьи, самые значимые деловые журналы, изучайте, как делается бизнес. Бизнесмены мыслят так же, как и ваши предполагаемые покупатели и клиенты. Изучайте методы продаж и добивайтесь понимания того, в чем клиенты нуждаются.

### **Излишняя подготовка**

*Я очень внимательно готовлюсь ко всем разговорам о продаже, но это не помогает. Что же здесь не так?*

Остерегайтесь предположений.

Планирование перед переговорами имеет решающее значение, но позаботьтесь о том, чтобы добавить здоровую долю гибкости и избе-

виться от предположений. Наилучшие переговоры о продаже включают подготовку и затем сосредотачиваются на стратегических вопросах и интенсивном выслушивании. Вы откроете истинные причины того, почему люди имеют дело с вами. Избегайте того, чтобы ложные установки сбивали вас с правильного пути.

### **Мотивация**

*Каков наилучший способ создания для себя мотивации к осуществлению еще большего числа продаж?*

Определитесь в том, что же вам нравится.

Наилучший способ создания для себя мотивации состоит в том, чтобы определить ту часть работы, которая доставляет вам удовольствие больше всего. Сфокусируйте свою энергию на этих областях и рассматривайте все остальные области как необходимые элементы, которые позволяют вам осуществлять то, что больше всего нравится. Наконец, свяжите свою работу с личными вознаграждениями. Чтобы гарантировать высокий уровень мотивации, ваши свершения должны вносить свой вклад в желаемый вами стиль жизни и обеспечивать удовлетворение от выполняемой работы.

### **Негативное отношение**

*Как мне быть с предполагаемыми клиентами, которые реагируют на меня негативно просто потому, что я участвую в продаже?*

Не ведите себя как стереотипный продавец.

Люди реагируют негативно на торговых представителей из-за предыдущего отрицательного опыта общения с продавцами, далеки от профессионализма. Наилучший способ справиться с предубеждениями заключается в том, чтобы делать противоположное тому, чего они ожидают и боятся. Не будьте назойливым и не выставляйте на продажу свою продукцию. Вместо этого потратьте время на то, чтобы понять интересы и нужды клиента. Продавайте через участие, и у предполагаемого клиента скорее появится желание продвинуть продажу к завершению.

### **Время для разведки**

*Должен ли я выделять определенное время для ведения разведки?*

Ведите разведку всегда.



### *Репетитор по продаже*

---

Вы должны заниматься разведкой постоянно! Позаботьтесь о том, чтобы разведка стала регулярной частью каждой недели. Сделайте ее способом ведения дел, а не делом, которое предстоит выполнить. Включите в свой недельный график встречи для расширения своего влияния, время для «прохладных» телефонных звонков, но больше всего будьте открыты для любых потенциальных контактов, которые имеют хорошие шансы превратиться в продажу.

### **Когда нужно отступить**

*Когда наступает момент, чтобы прекратить преследование потенциального клиента?*

Это зависит от потенциального результата.

Вы прекращаете преследование потенциального клиента тогда, когда приходите к решению, что потенциальный результат не заслуживает затрат времени на то, чтобы заполучить-таки продажу. Чем больше потенциал в отношении продажи, тем, вероятно, больше будет необходимый временной интервал. Ключ в том, чтобы знать, на каком этапе процесса продажи вы находитесь и что может продвинуть продажу к завершению. Если вы тратите массу времени, чтобы продвинуть процесс вперед, или если клиент кажется индифферентным или склонным скандалить, то настало время выйти из игры. В любом случае определяйте потенциал в отношении продажи как можно раньше.

### **Типы людей, способных заниматься продажей**

*Есть ли какая-нибудь вероятность, что я не принадлежу к типу людей, годных для занятия продажей?*

Не существует такого типа людей.

В группу торговых представителей с высочайшей продуктивностью входят люди всех типов. Качества, присущие им всем, включают личную обязательность, прекрасные межличностные навыки, сосредоточение на клиенте и постоянное самообучение. Если у вас нет антипатии к тому, чтобы иметь дело с людьми, или нет недостатка в приверженности качеству и красоте, то нет причин, почему бы вы не могли стать выдающимся деятелем, обучившись постоянно оттачивать свое мастерство на оселке этих значительных навыков.

## **Презентации с высокой степенью воздействия**

*Как мне увеличить степень воздействия моих презентаций?*

Сосредоточьтесь на точке зрения предполагаемого клиента.

Чтобы презентации были более действенными, составьте свой доклад так, чтобы он звучал, отправляясь от точки зрения предполагаемого клиента. Переведите характеристики своей продукции или услуги в желаемые результаты для клиента. Сочетайте подробное описание своих возможностей с главными целями клиента. Всегда пользуйтесь вопросами во время презентации, чтобы убедиться, что ваши идеи воспринимаются.

## **Саморазрушение презентации**

*Как мне избежать саморазрушения презентации?*

Следите за тем, чтобы предполагаемый клиент был все время вовлечен в презентацию.

Вы должны быть проникательным наблюдателем языка тела и всегда заботиться о том, чтобы предполагаемый клиент был постоянно вовлечен в презентацию. Выскажите несколько ключевых пунктов, затем наблюдайте реакцию и задавайте вопросы, чтобы заставить их говорить. Вместо того чтобы воспользоваться чем-то заранее запланированным, дайте им возможность вести вас по их интересам. Гибкость и сосредоточение на клиенте — вот что действительно необходимо, чтобы избежать саморазрушения презентации.

## **Новая конкуренция**

*Конкуренты проникают на мою территорию. Как мне сохранить свои угодья, в то же время наращивая продажи?*

Поддерживайте тесный контакт.

Коммуникация и настойчивость — вот что главное. Вы неизменно должны проявлять усердие по сопровождению клиентов и всегда быть открытым для новых предполагаемых покупателей. Поднимите для себя планку, и пусть конкуренты пытаются соответствовать вам, вместо того чтобы стараться от них избавиться. Определите для своего существующего круга покупателей, каким образом вы можете обслужить их наиболее эффективно. Затем предпринимайте действия и дайте им то, в чем они нуждаются — до того, как конкуренты опередят вас и нанесут ощутимый удар.

## **Истощение физических и духовных сил**

*Как мне избежать истощения физических и духовных сил?*

Найдите время заняться чем-либо помимо продажи.

Найдите время для себя. Гармоничная личность является более творческим мыслителем и более хорошим торговым представителем. Не забывайте об обязательствах в отношении семьи и друзей. Займитесь восстановительной деятельностью, отдайтесь своему хобби или запишитесь в какой-либо общественный клуб, где вы могли бы уйти от бизнеса и наслаждаться компанией других людей, кто разделяет ваши интересы и пристрастия. Продавцов всегда пугает уход от продажи, но в действительности ваши продажи будут наращиваться, если вы станете регулярно давать себе передышки

## **Успех в продаже**

*Каков самый значительный фактор, в иллюций на осуществление продажи?*

Сосредоточение на предполагаемом клиенте

Самый значительный фактор, влияющий на осуществление продажи, — это ваша способность достигать понимания деловой ситуации предполагаемого клиента и преподносить свою продукцию или услугу как наилучшее решение. Сосредоточьтесь на наращивании своих навыков задавать вопросы, навыков выслушивания клиента и навыков личного принятия решений.

## **Определение выгоды**

*Как мне сделать явной добавляемую мной выгоду?*

Когда продаете продукцию или услугу, позаботьтесь о том, чтобы сформулировать то ценное, что при этом получает покупатель. Ценное означает результаты. Помогите своим предполагаемым клиентам достигнуть точного понимания, каким образом вы обеспечиваете необходимые результаты с помощью своей продукции или услуги. Этим вы уйдете от продажи товаров и придете к формулировке выгоды. Чтобы идентифицировать ту выгоду, которую вы предлагаете, составьте список из десяти — двенадцати побочных результатов, возникающих при работе с вами. Теперь спросите своих клиентов, как они видят свою выгоду. Их ответ, скорее всего, доставит вам удо-

вольствие, и вы получите информацию, необходимую, чтобы достоверно сформулировать выгоду.

## **Планирование**

*Насколько важно планирование для достижения успеха в продаже?*

Организируйте свою жизнь так же, как свой бизнес.

Чтобы стать выдающимся деятелем в продаже, вам необходимо быть в высшей степени организованным. Пользуйтесь календарной системой, которая позволяет одним взглядом охватить день и месяц, имейте планы на период по меньшей мере от шести до двенадцати месяцев, подвергая их регулярному обновлению. Сделайте это неотъемлемой частью вашего времени, выделенного для планирования. Кроме того, составьте для себя личный бизнес-план и пересматривайте его по крайней мере раз в полгода.

## **Компетенция**

*Насколько компетентным мне необходимо быть в отношении бизнеса потенциального покупателя, прежде чем пытаться продать ему свою продукцию?*

Будьте экспертом в отношении своей продукции.

Многие люди работают на стыке всех промышленных отраслей. Вам необходимо быть экспертом в отношении своей продукции и в плане понимания того, какие проблемы ваша продукция решает.

## **Знайте своих конкурентов**

*Насколько конкретно я должен быть осведомлен о моих конкурентах, прежде чем я стану разговаривать с потенциальными покупателями?*

Это зависит от тонкости вашей продукции или услуги.

Степень и количество информации, которая необходима вам в качестве подготовки, прежде чем вы будете разговаривать с клиентом, зависит от тонкости вашей продукции или услуги и от того, насколько ваша продукция или услуга конкурентоспособна. Если десять человек, подобно вам, звонят этому клиенту каждый день, то вам лучше будет проделать небольшую дополнительную домашнюю работу, чтобы вы смогли подать себя отличным от других способом.

## **Список предполагаемых клиентов**

*Как мне получить список предполагаемых клиентов?*

Начните с того, чтобы попытаться разработать свой собственный.

Обычно вам следует попытаться разработать свой собственный список предполагаемых клиентов, прежде чем рассматривать вариант покупки подобного списка. Разрабатывая свой собственный список, начните с обдумывания того, кто такие покупатели вашей продукции, как заполучить их имена и телефонные номера. Здесь не следует недооценивать вашу местную библиотеку, вашу мэрию или местную торговую палату. Есть самые разнообразные места, где можно найти людей. Вот пример, как можно к этому подойти. В промышленности охранной сигнализации люди, которые строят дом, являются хорошими предполагаемыми клиентами, поскольку стены еще открыты и они легко могут провести там проводку. Как вообще я смогла узнать об этих людях? Ну, угадали? Всякий, кто строит здание, должен получить разрешение на строительство в городской мэрии. Это общедоступная информация. Придется немного побегать. Но вы создаете список покупателей, которые нуждаются в определенном секторе рынка.

## **«Горячие» предполагаемые клиенты**

*Я создал список покупателей. Как мне отсортировать его, чтобы знать, кто действительно «горячий» и кому отводить основную часть моего времени?*

Разработайте списки, основанные на потребностях. Вам известно, что «горячий» определяется по наибольшим потребностям. Вам необходимо располагать некоторыми критериями, ассоциированными с вашей продукцией или услугой, которые являются сигналами того, что вы знаете, когда люди в вас нуждаются. Всегда старайтесь разработать списки, которые основаны на потребностях, а не на надеждах, и пытайтесь сегментировать их на различные группы. Кое-что из этого может быть выполнено путем извлечения сути. В большинстве случаев в продаже следует задать по телефону три-четыре хороших квалифицированных вопроса, с помощью которых вы представляете себя и собираете информацию о том, являются ли эти потенциальные покупатели «горячими» или нет.

## **Приоритеты покупателя**

*Существуют ли какие-либо вопросы или ухищрения, которыми можно было бы воспользоваться при попытках вытянуть из потенциальных покупателей, чему они отдают предпочтение?*

Используйте открытые квалифицирующие вопросы.

Здесь есть ряд ключевых моментов. Вы должны знать свой собственный расклад времени. Знать, каковы «приводные ремни», как люди принимают решения в отношении вашей продукции или услуги. Задайте несколько ненавязчивых вопросов. Вопросы типа «У вас есть потребность в этом?» или «Когда вы хотите это сделать?» обычно не работают. Спросите что-нибудь вроде «Что вы делаете с этим? Каковы ваши перспективы в отношении этого?» Вы просто хотите заставить покупателей разговаривать. Проблема с большим количеством квалифицирующих вопросов заключается в том, что они имеют тенденцию становиться закрытыми. Поддерживайте квалифицирующие вопросы открытыми, ведь вы не хотите предопределить их ответы. Вы не хотите услышать «да» или «нет». Вам нужна информация, так чтобы вы могли подать себя этому клиенту на сегодня, на завтра и на все последующее время. Каждый человек — потенциальный покупатель, и вы действительно хотите вести дела с этим настроен: это может случиться не сегодня, не в ту же секунду, но это потенциальный покупатель для вас.

## **Хорошие вопросы**

*Что, если вопросы, которые я задаю, не приводят к приятному, свободно текущему разговору?*

Не задавайте вопросов типа «да или нет?».

Постарайтесь гарантировать, что на вопросы, которые вы задаете, нельзя отвечать «да» или «нет», ибо такие ответы ничего вам не дают. Превращайте все на свете в благоприятную возможность для роста.

## **Семинары**

*Полагаете ли вы, что попытка разработать свои собственные списки наводок на продажу путем предложения информации на семинаре — это хорошая идея?*

Да, но не должно быть никакой скрытой повестки дня.

### *Репетитор по продаже*

---

Этот подход может быть очень полезным. Главное, чтобы никогда не было скрытой повестки дня. Вы не хотите удивлять людей, поэтому на семинаре вам следует сказать: «Как часть нашего сервиса мы сегодня готовы вступить в контакт со всеми присутствующими, просто чтобы посмотреть, есть ли у вас какие-то индивидуальные вопросы». Теперь, если кто-то подходит к вам и говорит: «Мне не нужен разговор, я хочу попасть в ваш список», вам следует уважить этот запрос. Люди не любят, чтобы их использовали. Будьте честным во всем, что вы делаете.

### **Недостаточное планирование**

*Каков индикатор того, что я занимаюсь планированием в недостаточной степени? Что случается с теми людьми, которые не планируют?*

С самого начала вы чувствуете себя неуютно, потому что не знаете, чего ожидать.

Вы можете узнать о недостаточном планировании по первым двум минутам интервью. Вы чувствуете себя крайне неуютно, поскольку вы не знаете, чего ожидать, и не уверены в том, что намереваетесь сказать. Подготовка снижает беспокойство, так что излишняя нервозность всегда показывает, что вы не подготовлены. Другая ситуация — когда клиент задает вопросы, которые оказываются для вас неожиданными. Это означает, что вы не проделали достаточной исследовательской работы. Верный признак — если они либо спрашивают неожиданные вещи, либо хмурят брови, когда вы задаете вопрос, как если бы ответ вам должен быть известен.

### **Выбор нужного тона**

*Иногда у меня возникают трудности во время первой встречи в отношении того, чтобы поддерживать плавное течение переговоров. Есть ли какие-либо предложения в этом плане?*

Будьте уверенным в себе, полностью собранным и искренним.

За минуту, за секунду вы видите, что собой представляет ваш покупатель, и вам необходимо подобрать нужный тон. Критическое значение имеет язык тела. Люди больше верят тому, что видят, нежели тому, что слышат. Так что прежде всего вам надлежит излучать уверенность в себе. Наилучший способ этого достичь заключается в любезном, сильном рукопожатии и в прямом контакте глазами. И не

бойтесь паузы. Фокус внимания должен быть непосредственно на покупателе, а это означает быть полностью собранным. Не существует какого-то одного совершенного подхода. Традиционный метод — осмотреть офис клиента и высказать комментарии по поводу того, что вы видите. Этих вещей не было бы в их офисе, если бы клиенты не хотели о них поговорить. Ключ здесь в том, чтобы никогда не быть фальшивым. Не говорите: «О, я люблю рыбалку!», если вы никогда не удили рыбу. Скажите лучше что-нибудь вроде «О, вы рыболов. А вот я никогда не пробовал. На что это похоже?» И вновь подчеркнем: действуйте с позиций искренности и честности.

### **Небольшая беседа**

*Правильно ли начинать с небольшой беседы?*

Ваши реплики вам подскажет покупатель.

Если вы имеете дело со стремительным покупателем, на беседу следует отводить очень мало времени или вовсе обходиться без нее. Это может быть всего лишь: «Как идут дела сегодня?» — «Прекрасно». И дальше следует ваша реплика: «Не хочу тратить время на болтовню. Не стремлюсь стать вашим приятелем. Хочу заняться делом». Вы обнаружите, что ваш подход меняется от покупателя к покупателю.

### **Одежда**

*Как я узнаю, что надеть, если я никогда прежде не был в этой компании?*

Одевайтесь так, как ожидает от вас покупатель.

До некоторой степени ваша одежда — это часть роли, которую вы исполняете, подобно актеру. Однако это часть того, что вы собой представляете, так что не игнорируйте свои личные вкусы, но будьте профессионалом на самом высоком уровне. Если вы хотите, чтобы вас воспринимали как профессионала, одевайтесь, как профессионал. Ваш действительный критерий — это ваши покупатели. Что они ожидают увидеть, когда вы появляетесь в дверях? Как вам улучшить этот образ и не выйти из него?



## **Одежда в санитарный день**

*Как мне следует одеваться, если я встречаюсь с клиентом в их фирме, когда у них санитарный день?*

Одевайтесь профессионально.

Девяносто процентов компаний используют санитарные дни. Но это не значит, что и вам нужно поступать так же. Это их санитарный день, но вы должны сказать себе. «Я одеваюсь профессионально, так что выгляжу так, как они того ожидают, то есть как большинство людей моей профессии».

## **Одежда для женщин**

*Есть ли какие-нибудь правила, которые отличали бы одежду женщин, занимающихся продажей?*

Да. Но фокус все равно должен оставаться на бизнесе.

У мужчин намного больше свободы действий. Мой главный совет — одевайтесь так, чтобы фокус был на бизнесе, но не на вас. Женщины должны спросить себя: «Какое я произвожу впечатление?» Если ваш фокус лежит на чем угодно, кроме бизнеса, или если ваши губы говорят о бизнесе, а все остальное кричит: «Чем вы намереваетесь заняться потом?», то у вас будут проблемы. Это смущает вашего покупателя. Настоятельно рекомендую обратиться к консультанту по подбору профессионального гардероба.

## **Рукопожатие**

*Я не уверен, что нужно делать, когда я впервые начинаю продажу, а покупатель не встает, чтобы инициировать рукопожатие?*

Вам следует взять инициативу на себя и протянуть руку, демонстрируя уверенность в себе.

По целому ряду причин люди не всегда отдают должное общепринятым приличиям. Но это вовсе не означает, что вы должны поступать так же. Идея в том, что вы входите в офис, чтобы, так или иначе, стать союзником этого бизнеса. Первое, что вы можете сделать, это задать тон встречи, протягивая руку и сохраняя достоинство. Если же вы признаете статус-кво, то совершаете ошибку. Потратьте время, чтобы взять инициативу на себя. Этим незначительным жестом вы выделите себя из толпы, поскольку, если этот человек вел себя так целый день, вероятно, трое до вас вошли и уселись, и трое после вас

войдут и усядутся, думая, что именно этого он и желает. В таком случае вам необходимо добиться контакта с этим человеком, вам нужно разрушить барьер, возникший в результате того, как он вел себя в течение всего дня до вашего прихода.

## **Доверие**

*Как я могу узнать на ранней стадии новых взаимоотношений относительно продажи, что начинаю добиваться определенного доверия?*

Следите за сигналами.

Всегда думайте о себе как о человеке, возводящем платформу для коммуникации. Доверие возникает из чего-то, что резонирует с вами, поэтому я постоянно слежу за вами в поисках сигналов, что вы уже со мной, что вы доверяете мне. Получая информацию, вы становитесь более общительным, ваш язык тела показывает расслабление, ладони раскрываются. Контакт глазами — хороший знак. Проявление сочувствия — хороший знак. Что вы действительно можете сделать, чтобы облегчить этот процесс, так это прежде всего гарантировать, что все, что вы говорите, вы произносите честно, искренне и от чистого сердца.

## **Отсутствие вступительной беседы**

*Что, если покупатель дает мне знать, что он вообще не желает вступительной беседы? Затрудняется ли этим создание атмосферы доверия?*

Вы восприняли сигнал и положительно отреагировали на него.

Вы можете добиться доверительной атмосферы с этим человеком, демонстрируя, что вы понимаете его, что вы восприняли сигнал и положительно отреагировали на него. Вы уважаете его критерии в отношении того, какой должна быть хорошая встреча. Следующее, что нужно сделать, это ясно сформулировать, какова ваша повестка дня, и пригласить его принять в ней участие. Этим вы фактически заявляете: «Я организован. Я подготовлен. И ценю ваше время». И все это служит созданию доверия.

## **Недоверие к продавцам**

*Существуют ли такие люди, которые просто никогда не доверяют продавцам?*

Конечно, бывают очень скептические люди. Вы вовсе не обязаны любить всех и каждого. Вам совсем не нужно с каждым клиентом (а вероятно, с большинством из них) иметь отношения типа «Великолепно, хочу пригласить вас на обед в субботу вечером». Однако не следует неверно интерпретировать деловой темп для «Я не люблю продавцов» близко к «Я занятой человек и хочу, чтобы мое время расходовалось с пользой». Не проектируйте свои собственные опасения на эту ситуацию. Если вы в самом деле можете оказать влияние на бизнес человека, то сначала постарайтесь заслужить его уважения, тогда ваша ценность в его глазах сильно возрастет.

## **Плохие предшественники**

*Что можно сказать о ситуациях, когда мой предшественник оставил плохое впечатление?*

Дайте покупателю разрядиться, затем обратитесь к будущему.

Это вопрос из реальной жизни. Нередко торговый представитель, выходя за дверь, не заботится о том, чтобы покинуть покупателя на хорошей ноте, не всегда проделывает необходимую работу по обслуживанию его заказа, так что у покупателя может остаться ощущение раздражения. Что же вам делать, когда вы принимаете эстафету? Покупатель хочет разрядки. Поэтому, когда вы входите, ваш способ представиться или ваша повестка дня должна отражать этот момент. «Я здесь, чтобы представиться, но также и для того, чтобы узнать, как ваш заказ обновлен, и выяснить, какие у вас случились неурядицы, каковы надежды на будущее и как мы могли бы эффективно работать вместе». Данте им возможность разобрать завалы, ведь именно сейчас вы выступаете от имени своей компании и ключевым будет сопереживать, но без выражения сочувствия Это главное различие: сопереживание, но не сочувствие. Скажите что-нибудь вроде: «Могу понять, насколько это должно разочаровывать» и затем остановитесь. Не говорите: «Ничего страшного. Посмотрите, что произошло с таким-то и таким-то покупателем». Не принимайте сторону своего предшественника. Ваша роль — исправить ситуацию. Необходимо именно это. Выкажите немного сопереживания, а затем спросите: «Что, по вашему мнению, следовало бы сделать иначе?»

## **Лучшая продукция**

*Что мне делать, если у конкурента продукция лучше?*

Выясните, почему люди покупают у вас.

Сегодня причина, почему правильные навыки продавца имеют столь решающее значение, заключается в том, что различия в продукции, ценах, технологии становятся все более незначительными, а это означает, что, с большой вероятностью, ваша мышеловка не самая лучшая. Если на вашем пути попадает конкурент, который обладает намного лучшей мышеловкой, у вас возникает некоторая проблема, но ваша работа заключается в том, чтобы сказать: «Как я преподношу себя? Почему они должны покупать то, что есть у меня, вместо того, чем располагает конкурент?» Другими словами, вам необходимо понять, почему люди покупают у вас, когда есть более выигрышный вариант. В большинстве случаев таким путем вы уйдете от продажи товаров. Товары позволяют мне сопоставить мою вещь с вашей, и лучшая вещь побеждает. Не делайте этого. Даже не вздумайте играть в эти игры. Отбросьте это и скажите: «Не обращаю внимания. То, что меня действительно интересует, это мой покупатель и то, как МОЯ вещь способна улучшить его дела».

## **Хороший диалог**

*Когда пытаюсь задавать вопросы, возникают трудности в том, чтобы поддерживать диалог. Что я делаю не так?*

Не задавайте закрытых вопросов.

Типичные вопросы, задаваемые продавцами, относятся к продукции: «Какое количество вы используете? Какого типа вы обычно заказываете? Сколько?» Подобные вопросы могут следовать бесконечно. Они имеют тенденцию быть замкнутыми, предполагающими определенные ответы. Это наихудший подход. Намного лучше уяснить себе широкомасштабную перспективу в бизнесе клиентов, так чтобы вы могли им сказать что-то вроде «Расскажите мне немного о том, как вам видится перспектива. Что в настоящее время влияет на ваш бизнес? Расскажите вкратце о своей компании».

## **Болтовня**

*Что мне делать, если человек просто болтает, когда я задаю вопросы?*

Прервите его, чтобы резюмировать то, что он говорит.

Периодически вам необходимо останавливать их. Вы скорее настроены, чтобы они больше говорили, нежели молчали, но проблема в том, что может теряться информация. Так что, если они никак не могут наговориться, просто прервите и скажите: «Позвольте мне вклиниться на минуту», а затем подведите итог тому, что они наговорили к этому моменту, тем самым вы вернете их в нужное русло. Теперь, если вы чувствуете, что они исчерпали свои реальные проблемы и просто болтают, вы говорите: «Расскажите мне вкратце вот об этом вопросе, если хотите получить дополнительную информацию». Или вы говорите: «Звучит так, что это главный вопрос. Это верно?» Резюмируйте и получайте подтверждение, что были точны в восприятии того, что слышали.

## **Заметки**

*Удобно ли делать заметки во время встречи с клиентом?*

Да, но спросите разрешения.

Хороший торговый представитель регулярно делает заметки. Всегда важно сказать: «Не возражаете, если я сделаю несколько заметок?»

## **Короткие ответы**

*Если я задаю прекрасные, открытые вопросы, но получаю очень короткие, замкнутые ответы, означает ли это, что мне следует прекратить спрашивать?*

Нет, это означает, что вы должны объяснить, почему спрашиваете.

Есть две причины, почему вы получаете короткие ответы. Одна в том, что этот человек крайне скептичен, очень сдержан и думает, что это не ваше дело. В этом случае формулировка вопроса может оказаться неподходящей. Другими словами, единственная причина, почему очень необщительный покупатель намерен поделиться с вами информацией, заключается в том, что он чувствует, что это сулит ему выгоду. Так что формулировка должна быть в виде объяснения:

«Чтобы я мог рассказать, что я делаю эффективно, хотелось бы знать немного больше о том, чем занимаетесь вы». Если вы задаете хороший вопрос и они дают короткий ответ, они проверяют вас, чтобы увидеть, не заставит ли вас шаблонный ответ убраться восвояси. И если вы просто ждете, колеблетесь и храните молчание в течение некоторого времени, этот человек, вряд ли станет продолжать. Коммуникация — это как пинг-понг, и наш сигнал другому человеку проявляется в том, что, когда мы замолкаем, предполагается, что он должен начать говорить. Если он не начинает, мы полагаем, что все еще наша очередь. Только очень немногие люди сохраняют молчание после этого сигнала.

### **Достаточная информация**

*Как я узнаю момент, когда собрана достаточная информация?*

Дайте покупателю возможность завершить эту фазу, сами не делайте этого.

Наилучший критерий для вас заключается в определении того, кто говорит больше. Если больше говорит покупатель, это хороший знак. Дайте ему закончить. Вернитесь к формулировке резюме, вашим последним вопросом должно быть: «Правильно ли я это понял? Есть ли еще что-нибудь?» И быть может, вы даже скажете: «Есть ли еще что-либо значимое в отношении этого обсуждения?»

### **Плохие вопросы**

*Существуют ли такие вопросы, которые не стоит задавать?*

Будьте внимательны в отношении вопросов типа «Почему?».

В продаже это опасные вопросы. Если кто-то делится с вами информацией о своем бизнесе и вы спрашиваете «Почему вы это делаете?», вопрос воспринимается негативно. Он воспринимается как обвинение. Лучший способ — задать им несколько открытых вопросов исследовательского характера, с просьбой «рассказать мне», «поделиться со мной», «пояснить мне». «Не могли бы вы разъяснить ваши цели в отношении этого?» «Не могли бы вы несколько подробнее описать, что именно пытались осуществить при помощи этих вещей?»

## **Портативный компьютер**

*Я чувствую себя более уверенно, когда могу осуществлять презентацию со своего портативного компьютера. Связаны ли с этим какие-либо проблемы?*

Приберегите его на будущее.

Это называется костыль. Отбросьте костыли. Я бы отложила поражающие своим блеском инструменты и вещи на будущее. Правда, если у вас на портативном компьютере есть что-то действительно, действительно привлекательное, используйте его. Но используйте его как кульминацию, под конец, но никак не в начале. Не сосредоточивайте всю свою энергию на том, что продаете, сфокусируйте ее на том, как намереваетесь решить проблемы покупателя.

## **Продажа другим людям**

*Что мне делать, когда я осуществил продажу одному человеку из компании, а тот должен продавать другим заинтересованным группам?*

Натаскивайте их на протяжении всей презентации.

Прежде всего старайтесь, когда возможно, избегать подобной ситуации. Никто не станет продавать вашу продукцию столь же хорошо, как вы. Но в реальном мире бывают ситуации, когда вы должны представить свою продукцию группе лиц, а они обязаны вернуться в свой комитет, куда вы не можете последовать вместе с ними. Всегда выражайте готовность участвовать, чтобы ответить на новые вопросы, которые могут там возникнуть. Но предположим, вы не можете пойти с ними. Тогда ваш наилучший подход состоит в том, чтобы сказать: «Итак, что вы намереваетесь делать на этой встрече в четверг?» Дайте им высказаться в отношении того, как они собираются это продавать. На протяжении всей презентации выполняйте подготовительную работу. В заключение спросите: «Что еще могу я сделать, чтобы помочь вам подготовиться?» Старайтесь прояснить все возникающие у них вопросы, так, чтобы вы могли отработать их во время этой встречи еще до того, как они усугубят положение.

## **Требуется больше времени**

*Что мне делать, когда покупатель со всем соглашается, но не позволяет завершить продажу, потому что говорит, что ему требуется дополнительное время на размышления?*

Задавайте вопросы, чтобы уяснить, что же происходит на самом деле.

Не давите на покупателей, дайте им высказаться. Они обязательно скажут что-нибудь такое, что позволит вам задать другие хорошие вопросы. Попробуйте выяснить, что же в действительности их останавливает. В большинстве случаев то возражение, которое высказывается, прямо противоположно тому, что происходит на самом деле, или вообще не имеет к этому отношения. Это просто способ отделаться от вас. «Я хочу подумать над этим» означает «Я не хочу ошибиться, не желаю рисковать. Я не готов принять это решение в настоящий момент». Или это означает: «Я нуждаюсь в том, чтобы был повышен уровень моей уверенности». Так что вам необходимо оказать поддержку. Может быть, это будет в форме убеждения. Или это будут рекомендательные письма, гарантии, ручательства. Есть много путей, как можно ответить, но вам необходимо работать над тем, чтобы укрепить их уверенность в отношении принятия этого решения.

## **Время завершения**

*Как мне узнать, когда наступает время завершения продажи?*

Ведите покупателей по всему процессу продажи.

Настрой ума торгового представителя должен быть таким: «Мы продвигаемся вперед с этим вопросом. Процесс в отношении этого заключается в...». Это именно те слова, которые работают. «Наш процесс в отношении этого есть то-то и то-то, и нам с вами необходимо заглянуть в наши календарные планы, чтобы уточнить графики. Встретимся здесь через две недели в это же время». Направляйте их в плане того, как вы совместно ведете дела. Это один способ справиться с этим. Другой, который хорошо работает, состоит в том, чтобы сказать: «Имеет ли это смысл для вас в настоящий момент?» Вовсе не обязательно, что покупатель скажет: «Да, я покупаю», но говорит: «Я снимаю это возражение. Теперь вы меня убедили». Так что я могла бы сказать: «Давайте рассмотрим последующие шаги», что означало бы, что мы продвигаемся вперед, не так ли?



## **Ожидание конкурентов**

*Я не уверен, что должен делать, когда покупатель говорит, что ему необходимо подождать и послушать моих конкурентов, прежде чем принимать решение?*

Постарайтесь снова вступить с ним в контакт сразу же перед или после конкурентов.

Если такая ситуация возникает как сюрприз в самом конце, вам необходимо узнать, есть ли это просто возражение или покупатель в самом деле не может продолжать, пока не опросит всех и каждого. Предположим, что это верно. Тогда вы очень просто говорите: «Как вам будет удобно, чтобы я вел дело дальше? Вы предпочитаете, чтобы я позвонил вам, или сами позвоните мне?» Дайте ему возможность держать в руках бразды правления. Неплохо было бы придумать какую-либо причину для еще одного контакта с ним, или непосредственно перед конкурентами, или сразу же после. Найдите способ осуществить это.

## **Рекомендации**

*Когда подходящее время приступить к просьбам о рекомендации?*

После того как вы доказали свою полезность.

Один из наилучших путей порождения рекомендаций состоит в том, чтобы прилагать усилия по их поиску с вашего первого взаимодействия. Осуществляя первую продажу, думайте о третьей, пятой и десятой, которые должны последовать. Относитесь к этому не как к отдельному событию, но как последовательности благоприятных возможностей, к которым может привести вас данная компания. Вам всегда необходимо мыслить именно таким образом.

Распознавайте благоприятную возможность как можно раньше, говорите как можно позже. Под этим я подразумеваю, что вы не заслужили права обращаться с просьбами о рекомендациях до тех пор, пока не докажете свою полезность для этого клиента. Вам необходимо проделать изрядную работу. Ваш клиент уже должен получить какие-то ощутимые результаты. Самое подходящее время обращаться с просьбами — после того, как дело доведено до конца, когда вы уже доказали свою полезность.

## **Сопровождение**

*Как мне следует осуществлять сопровождение первой встречи?*

Позаботьтесь о том, чтобы поблагодарить покупателей за то время, которое они на вас потратили.

Сопровождение может принимать различные формы. Каким-то образом вам необходимо сказать: «Благодарю вас, я ценю ваше время». Хорошо будет написать специальное письмо, которое вы отправите президенту или кому-то иному в компании, кому это уместно. Пара человек должны получить благодарность. Благодарности — это нечто, о чем все знают, чему необходимо отдавать должное, но лишь немногие в действительности это делают. Ваша неперемнная цель при ведении дел — выделиться из толпы. Вы хотите поблагодарить своих клиентов. Позаботьтесь о том, чтобы сделать это.

## **Нет времени на планирование**

*Что, если у меня не было времени для хорошего планирования перед переговорами?*

Проделайте это на автомобильной стоянке.

Если предстоит аудиенция, а вы не выделили времени для продуманного планирования перед переговорами, сделайте это мысленно на автомобильной стоянке. Сделайте быстрые заметки по четырем существенным категориям: деловой климат предполагаемого покупателя, клиент, продукция и вы сами, и ответьте в уме на два ключевых вопроса: «Почему они встречаются со мной» и «Каковы мои главные цели в этих переговорах?».

## **Публичные выступления**

*Как мне подходить к благоприятным возможностям публичных выступлений?*

Обучайте, но не продавайте. Расширение сферы своего влияния — это не продажа. Воздержитесь от расхваливания на все лады своей продукции. Путь получения сделок от расширения сферы своего влияния состоит в том, чтобы заняться самообразованием в отношении того, чем заняты другие. Находите общую базу и затем просветите их в отношении того, что делаете вы. Обучайте при помощи примеров того, какие результаты вы обеспечиваете для своих клиентов. Культивируйте взаимоотношения, в которых присутствует обучение.

## **Слова из глубины души**

Вот, что я искренне хочу сказать вам: «Вы, \_\_\_\_\_, редкостный человек; вы особенный, уникальный, значительный. Вы можете изменить к лучшему жизнь других людей. Более десяти миллиардов человек ходили по этой Земле, но ни сейчас, ни в прошлом, ни в будущем нет, не было и не будет точно такого, как вы. Ваш голос отличается от всех других голосов на Земле, у вас неповторимые отпечатки пальцев, ваш уникальный генетический код обеспечивает ваше отличие от всех остальных представителей рода человеческого. Вы — неповторимая личность. Развивайте свою уникальность; применяйте ее в сочетании с принципами, которые мы с вами обсуждали, и прилагайте все силы к тому, чтобы изменить жизнь окружающих вас людей».

Свое обращение к вам я хочу завершить словами: «Надеюсь, вы активно участвуете в избирательных компаниях в России. Надеюсь, что вы голосуете на общенациональных выборах, а также на выборах в вашей области, городе, районе. Будь то местный референдум или выборы президента России, ваш голос важен, он способен решить многое.

А сейчас, \_\_\_\_\_, я собираюсь предоставить вам возможность отдать свой голос за нечто гораздо более важное, чем все, за что вам приходилось голосовать. Это голосование пройдет в вашем разуме, в вашей душе, и отданный голос окажет существенное влияние на жизни других людей и огромное влияние на вашу собственную жизнь.

## **ЧАСТЬ XXVII**

# **ТРЕНИНГ ПРОДАЖ ПО ТЕЛЕФОНУ**

## **Как работать с частью «Основы продаж по телефону»**

### **О том, что и в какой последовательности необходимо сделать для получения оптимального результата.**

Перед тем как начать работу с курсом, необходимо ответить на вопросы, которые расположены в третьей части курса. Лучше всего это делать карандашом, ставя пометки рядом с правильным, на Ваш взгляд, вариантом ответа на вопрос.

Правильных ответов на вопрос может быть два. Правильные ответы оцениваются в 1 или 0,5 балла и суммируются. Неправильные ответы оцениваются в -1 балл, и вычитаются.

Затем, необходимо внести данные об ответах в «Тест-лист» и подсчитать сумму баллов в строках, а затем сумму баллов в столбце. Вы можете сделать это сами, но лучше всего будет, если Вы попросите об этом своего коллегу.

Важно понимать, что баллы не являются оценкой Вашего профессионального уровня вообще, они предназначены только для оценки понимания Вами основных идей курса.

Далее Вы открываете первый урок, внимательно его читаете, отвечаете на вопросы (делая пометки отличающиеся формой или цветом от тех, что Вы делали, перед тем как начать курс) и выполняете практическое задание к нему.

Если лично у Вас нет реальных данных необходимых для выполнения практического задания, то нужно получить эти данные (пусть средние и приблизительные) у своих коллег или руководства.

От того, насколько тщательно Вы будете выполнять практические задания, сильно зависит тот результат, который Вы получите, когда закончите курс.

Ответив на вопросы и выполнив практическое задание, переходите к следующему уроку.

Пройдя весь курс до конца, подсчитайте количество баллов.

Направьте мне по адресу [info@newsales.ru](mailto:info@newsales.ru) небольшой рассказ о том, что с Вами происходило в процессе прохождения курса, и какой результат Вы получили.

## Организация труда менеджера

### Урок 1

#### О том, что бесполезных звонков не бывает, и каждый из них приносит доход

В жизни любого менеджера по продажам есть такой день, когда он понимает, что заниматься поиском новых клиентов по телефону малопродуктивное занятие.

Ему кажется, что гораздо выгоднее дать, например рекламу в газету или еще, что-нибудь в этом духе. Тогда будут звонить те люди, которым это действительно нужно. И не придется тратить время на бесполезную работу, которая не дает никаких результатов.

И действительно. Основной доход менеджера составляет: процент от сделки. Допустим, позвонил он сегодня десяти потенциальным клиентам и все впустую. За день ничего не заработал, а таких дней много.

Но давайте попробуем разобрать ситуацию с бесполезными звонками более подробно. Нам понадобится информация о звонках потенциальным клиентам, проведенных встречах, полученных технических заданиях (далее ТЗ) и заключенных договорах.

Мы нарисуем, таблицу, где столбцами будут четыре недели, а строчками звонки потенциальным клиентам, проведенные переговоры, полученные ТЗ, количество заключенных договоров и сумма договоров. Внесем туда данные за последние четыре недели и посмотрим, что получилось.

Данные за четыре недели

Операция	I	II	III	IV
Звонки	40	55	40	65
Проведенные переговоры	3	5	5	7
Получено ТЗ	2	3	1	4
Заключенные договора	1	1	1	2
Сумма договоров	1500	3000	1000	4500

Затем, сделаем табличку с одним столбцом, и занесем туда среднее арифметическое за четыре недели.

*Тренинг продаж по телефону*

---

Среднее арифметическое за четыре недели

<b>Операция</b>	<b>Среднее</b>
Звонки	50
Проведенные переговоры	5
Получено ТЗ	2,5
Заклученные договора	1,25
Сумма договоров	2500

Теперь обратим свое внимание на соотношение между этими цифрами. Это индексы эффективности менеджера по сбыту. В данном примере в среднем:

10 звонков потенциальным клиентам равняются 1 проведенным переговорам;

2 проведенных переговоров равняются 1 полученному ТЗ;

2 полученных ТЗ равняются 1 договору;

1 договор = 2000 долларов.

И что интересно. Это соотношение является постоянным. Примерно как, если бы кто-нибудь долго подкидывал монету и записывал результаты. Чем больше подкидываешь, тем ближе результат к соотношению 50/50 (можно попробовать на досуге).

Осталось выяснить, какое отношение все это имеет к менеджеру по продажам. Самое прямое. Добавьте к нашей таблице две строчки, процент комиссионных и сумма комиссионных. И посмотрите, что получится:

Добавлены две строчки

<b>Операция</b>	<b>Среднее</b>
Звонки	50
Проведенные переговоры	5
Получено ТЗ	2,5
Заклученные договора	1,25
Сумма договоров	2500
Процент комиссии	5
Сумма комиссионных	125

*Тренинг продаж по телефону*

Теперь, поделим сумму комиссионных на количество звонков. И выяснится, что каждый раз, когда менеджер звонит потенциальному клиенту, он в нашем примере зарабатывает 2,5 доллара независимо от результатов звонка.

*А теперь, откройте рабочую тетрадь. Письменно ответьте на вопросы и выполните практическое задание к Уроку 1.*

## **Урок 2**

### **О том, что делать если менеджер уже обзвонил всех своих потенциальных клиентов**

В жизни любого менеджера по продажам есть такой день, когда он понимает, что список клиентов, по которому он звонил, уже отработан, и он годится только для сдачи в утиль.

Для того чтобы быть абсолютно уверенным в этом, нужно взять листок бумаги. Поделить его пополам вертикальной линией. В левой части написать клиентов заключивших договор, а в правой сколько раз им пришлось позвонить перед тем, как они заключили договор.

Количество звонков клиентам, заключившим договор.

<b>Клиенты, заключившие договор</b>	<b>Кол-во звонков</b>
Клиент «А»	7
Клиент «Б»	5
Клиент «В»	9
Клиент «Г»	5
Клиент «Д»	3

Затем вывести среднее количество звонков, которое необходимо сделать для, того, чтобы клиент заключил договор.



*Тренинг продаж по телефону*

---

Среднее количество звонков

<b>Клиенты, заключившие договор</b>	<b>Кол-во звонков</b>
Клиент «А»	10
Клиент «Б»	5
Клиент «В»	9
Клиент «Г»	8
Клиент «Д»	6
<b>Среднее количество звонков</b>	<u>7</u>

Потом, убрать из отработанного списка клиентов всех тех потенциальных клиентов, которым менеджер звонил большее количество раз, чем в среднем необходимо для заключения договора.

Вычеркнуты потенциальные клиенты

<b>«Отработанный» список клиентов</b>	<b>Кол-во звонков</b>
Клиент «А1»	2
Клиент «А2»	5
<del>Клиент «А3»</del>	9
Клиент «А4»	5
Клиент «А5»	3
Клиент «А6»	3
Клиент «А7»	2
<del>Клиент «А8»</del>	8
Клиент «А9»	5
Клиент «А10»	3
Клиент «А11»	2
Клиент «А12»	5
<del>Клиент «А13»</del>	7
Клиент «А14»	5
Клиент «А15»	3

*А теперь, откройте рабочую тетрадь. Письменно ответьте на вопросы и выполните практическое задание к Уроку 2.*

### **Урок 3**

#### **О том, что нужно сделать для того, чтобы клиенты были сегодня, завтра и всегда**

В жизни любого менеджера по продажам есть такой день, когда он понимает, что нет никакого смысла разговаривать с человеком во второй раз, если в первый раз он уже сказал, что продукты этой компании его не интересуют.

Но с другой стороны, если потенциальный клиент относится к продуктам этой компании так же хорошо, как и менеджер; владеет информацией обо всех преимуществах и видит, что использование именно этих продуктов принесет ему наибольшую выгоду, то вероятность того, что он сделает заказ, очень высока.

Исходя из этого, мы можем предположить, что когда клиент отказывается от продуктов компании, он просто сообщает менеджеру, что тот приложил недостаточно усилий для его просвещения относительно достоинств продукта.

И так уж получается, что основной целью менеджера по продажам является просвещение клиентов до тех пор, пока они не начнут относиться к продуктам этой компании, так же как и менеджер. И не поймут что, покупая их, они не тратят деньги, а зарабатывают.

Кроме того, если менеджер намерен заниматься продажами, больше чем один год, то для него является вполне нормальным желанием иметь клиентов и сегодня, и через год, и через десять лет.

Для этого необходимо поделить клиентов на категории. И мы это сделаем. Первая категория клиентов «Клиенты - сейчас», критерием для этой категории является их готовность купить продукт компании прямо сейчас.

Вторая категория клиентов «Клиент - в будущем», критерием для этой категории является их отказ приобрести продукт компании сейчас. Приятной особенностью этой категории является то, что именно из нее и появляются «Клиенты - сейчас».

И, наконец, третья, самая интересная категория это «Клиенты - никогда», объективный критерий для этой категории только один, это физическое отсутствие потенциального клиента. Но, к сожалению,

### *Тренинг продаж по телефону*

---

менеджеры по продажам предпочитают пользоваться другими критериями и по ошибке заносят сюда огромное количество клиентов из категории «Клиенты - в будущем».

Основное отличие между категориями «Клиенты - в будущем» и «Клиенты - никогда» в том, что если из первой категории, приложив некоторые усилия можно переместить клиентов в категорию «Клиенты - сейчас». То со второй категорией этого не происходит, так как приговор уже вынесен и соответственно нет необходимости прилагать усилия.

Итак, что же должен сделать профессиональный менеджер по продажам, столкнувшись с отказом потенциального клиента.

Во-первых, нужно понять, почему менеджер не смог прямо сейчас донести до клиента всю информацию о достоинствах продукта, что явилось причиной отказа. Во-вторых, запланировать продолжение его просвещения на конкретную дату в будущем, и просвещать его до тех пор, пока он не станет «Клиентом - сейчас». И, в-третьих, он не должен расстраиваться, по поводу отказа.

Но для этого необходимо разобраться с тем, что является причиной расстройства более подробно. Закономерность расстройств проста. Менеджер чувствует себя очень плохо, когда ему отказывает единственный человек на всем белом свете, которому он может позвонить и предложить свой продукт.

Менеджер расстраивается меньше, если отказывается один из тысячи клиентов, кому он может позвонить. А когда отказывается один из тысячи, то расстройства практически не будет.

Таким образом, существует прямая зависимость между количеством производимых звонков и неприятными ощущениями, связанными с отказом. Чем, больше звонков делает менеджер, и чем больше он собирается их сделать, тем меньше он расстраивается по поводу отказа одного клиента.

*А теперь, откройте рабочую тетрадь. Письменно ответьте на вопросы и выполните практическое задание к Уроку 3.*

## **Урок 4**

### **О том, как повысить эффективность звонков и «зацепить» крупного клиента**

В жизни любого менеджера по продажам есть такой день, когда он задумывается о том, как улучшить свои индексы эффективности, о которых шла речь в первом уроке, т.е. увеличить доход который получает менеджер, сделав один звонок.

Для этого, необходимо понять психологию клиента. Существует простая закономерность, чем меньше доля, на которую претендует менеджер по продажам в бюджете клиента, тем выше вероятность сделки и тем быстрее принимается решение. Исходя из этой закономерности, одним из надежных способов повышения эффективности звонков является обслуживание крупных клиентов.

Единственное, что может вызвать опасение у менеджеров при работе с крупными клиентами, так это то, что отказ крупного клиента от сделки воспринимается более болезненно, чем отказ мелкого. Но это не является проблемой, просто крупных клиентов должно быть такое количество, чтобы единичные случаи отказов не влияли на общее состояние дел.

Для того чтобы работать с крупными клиентами, нужно определить критерии отбора списков клиентов. Например, вносить в список только тех, потенциальных клиентов, которые имеют оборот не ниже 1000 000 долларов в месяц, или количество сотрудников не меньше 500 человек. Можно так же добавить сюда компании из наиболее быстроразвивающихся отраслей бизнеса, не зависимо от их численности и оборота. На первый взгляд может показаться, что менеджер поступая, таким образом, уменьшает количество своих потенциальных клиентов. Но это не так. Менеджер просто делает упор на наиболее перспективных из них. Тем более что, проработав этот список, менеджер может немного опустить планку по категориям и увеличить количество клиентов.

Кроме этого, желательно поделить этот список крупных клиентов еще на три части: очень перспективных: перспективных и мало перспективных, опираясь на свой опыт. И составить персональный план звонков и встреч, индивидуальный для каждой категории, исходя из того, что более перспективным клиентам необходимо уделять больше внимания.

### *Тренинг продаж по телефону*

---

Вид у плана может быть, например такой: очень перспективные клиенты - один звонок в месяц, одна встреча раз в три месяца с каждым; перспективные клиенты - один звонок в три месяца, одна встреча раз в полгода с каждым; мало перспективные - один звонок в раз в полгода, одна встреча в год, с каждым.

*А теперь, откройте рабочую тетрадь. Письменно ответьте на вопросы и выполните практическое задание к Уроку 4.*

## **Урок 5**

### **О том, как пересмотреть свое отношение к поиску новых клиентов и правильно его организовать**

В жизни любого менеджера по продажам есть такой день, когда он понимает, что наступил «кризис жанра» и в ближайшее время не ожидается никаких финансовых поступлений. Менеджеры склонны связывать это с сезонностью, кризисами и прочими весьма вескими причинами, на которые они не могут повлиять.

Но если внимательно рассмотреть чем занимался менеджер по продажам в последнее время, то обнаружится интересный факт. Окажется, что время, затрачиваемое на поиск клиентов по телефону, сильно уменьшилось за счет того, что появились более важные дела. Такие как проведение переговоров и заключение договоров.

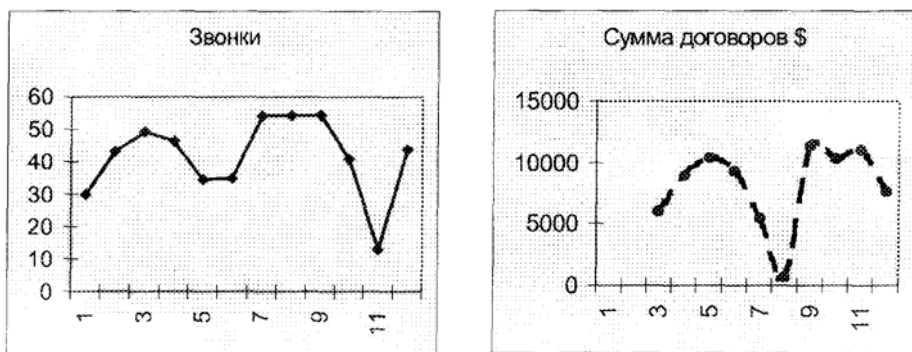
Это и понятно. Лучше заниматься клиентом, который прямо сейчас готов обсуждать условия договора, чем искать клиентов которые только собираются этим заняться. То есть поиск клиентов стал менее важен, чем все остальное.

Для того чтобы убедиться в обратном нам необходимо проанализировать данные по количеству звонков сделанных новым клиентам и суммой оплаченных договоров.

Представим эти данные в виде двух графиков. График с непрерывной линией количество, а график с пунктирной - сумма договоров.

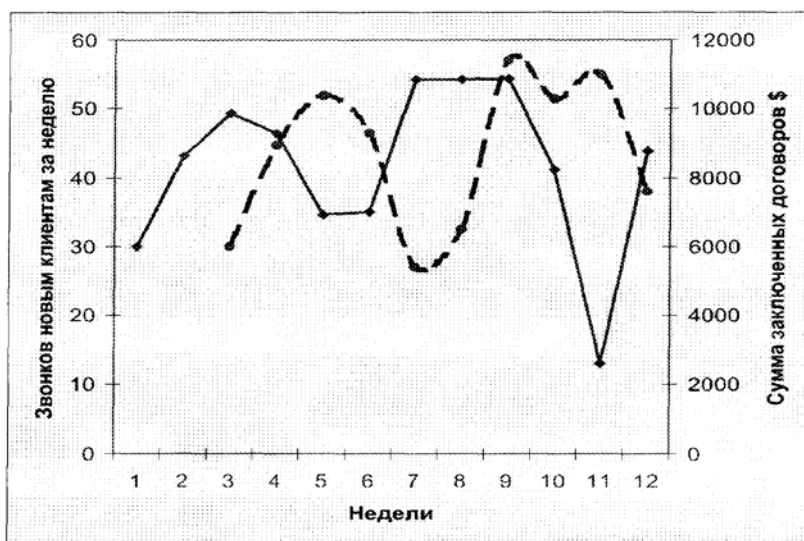
Какие же выводы мы можем сделать, глядя на два этих графика. Они, похожи друг на друга. И отражают прямую зависимость суммы договоров от количества звонков. Хотя по последним неделям видно, что, несмотря на увеличение количества звонков, сумма все равно уменьшилась.

Тренинг продаж по телефону



Кроме этого можно сделать следующий прогноз, во-первых, на следующей неделе менеджер заработает гораздо меньше, чем в этом, а во-вторых, что среднее время, то которое тратит менеджер на клиента от первого звонка до заключения договора, составляет две недели.

Для того чтобы и Вы это увидели, я наложу графики один на другой.



Говоря проще, отличие этих графиков вызвано тем, что изменение а количестве звонков, вызывает изменение в сумме договоров, только через какое-то время. В этом примере две-три недели. Именно это время необходимо менеджеру для того, чтобы превратить нового

### *Тренинг продаж по телефону*

---

клиента в покупателя. И вычисляется оно довольно просто по разнице между пиками на графике. Соответственно можно сказать, что большинству клиентов, с которыми менеджер заключил договор на этой неделе, он позвонил две недели назад.

Соответственно, на следующей неделе большинство договоров он заключит с теми, кому звонил на прошлой. А на прошлой неделе менеджер сделал в три раза меньше звонков, чем перед этим. Значит, доход упадет примерно в три раза.

Это обычная ошибка начинающих менеджеров по продажам. Менеджер заинтересован в получении денег прямо сейчас, и естественно когда стоит выбор между звонками новым клиентам и возможностью заключить договор, он всегда выбирает второе. Он предполагает, что встречи с клиентами гораздо более важное занятие, чем поиск новых. А на самом деле эти вещи абсолютно равны по важности и ни в коем случае не должны исключать друг друга.

Что же нужно сделать для того, чтобы одно не мешало другому. Очень просто. Нужно немножко более ответственно и дисциплинированно подойти к процессу поиска клиентов.

В этом, Вам помогут такие правила, которые вы сами сформулируете, а затем будете их строго придерживаться в своей работе.

Для этого Вам нужно прочитать вопросы, приведенные ниже, ответить на них и на основе своих ответов сформулировать правила.

Например:

Вопрос: Есть ли у Вас определенное количество времени, час или два, которое Вы тратите ежедневно на звонки новым клиентам или Вы занимаетесь этим от случая к случаю?

Вы отвечаете на вопрос: «Да я занимаюсь этим от случая к случаю».

Затем если Вы считаете это правильным действием, то формулируете правило: «Для того чтобы мой доход никогда не больше не падал нужно, заниматься поиском клиентов от случая к случаю».

Если Вы не считаете, это правильным действием то формулируете правило: «Для того чтобы мои доход никогда не больше не падал нужно заниматься поиском клиентов не меньше одного часа в день» и строго его придерживаетесь в своей работе. Если Вы ответили на вопрос и сформулировали какой-то еще вариант правила, то здесь тоже нет проблем. Главное чтобы Вы их сформулировали сами, для себя, в удобной для Вас форме, а потом выполняли.

**Вопросы:**

- 1) В то время, которое Вы отвели для поиска клиентов. Вы делаете максимально возможное количество звонков или столько сколько получится?
- 2) Когда клиент отказывается от встречи, Вы считаете это потерей клиента или возможностью отложить следующий звонок ему, на более поздний период?
- 3) Когда Вы звоните клиентам, то используете подготовленный список крупных клиентов, которого Вам хватит минимум на месяц или сидите и вспоминаете, кому еще можно позвонить?
- 4) Когда Вы звоните клиентам в отведенное время. Вы отвлекаетесь на «важные дела» или ставите на стол табличку «Извините, я сейчас очень занят», и просите секретаря ни с кем Вас не соединять?
- 5) Если Вы не можете застать клиента в какое-то определенное время. Вы будете в следующий раз звонить ему в это же время или будете менять время звонка, пока не добьетесь результата?
- 6) После разговора с клиентом, Вы записываете результаты разговора и точное время следующего звонка в ежедневник, или просто начинаете звонить следующему клиенту?
- 7) Перед тем, как начать звонить клиентам Вы ставите цель назначить определенное количество встреч или полагаетесь на случай?
- 8) Когда Вы звоните клиенту. Вы делаете это с энтузиазмом и намерением ему помочь или думаете только о комиссионных, которые на нем заработаете?
- 9) Вы принимаете решение не звонить больше этому клиенту после первого же отказа, или после того как проявили большую настойчивость в желании ему помочь и сделали несколько попыток?

*А теперь, откройте рабочую тетрадь. Письменно ответьте на вопросы и выполните практическое задание к Уроку 5.*



## **Практические рекомендации**

### **Урок 6**

#### **О том, как заинтересовать клиента по телефону и назначить с ним встречу**

В жизни любого менеджера по продажам есть такой день, когда он понимает, что не может заставить клиента в разговоре по телефону внимательно себя слушать, и как результат назначает не так много встреч, как хотелось бы.

Не многие знают, что для вовлечения клиента в разговор у менеджера есть от силы 8-12 секунд. И за это время необходимо сделать так, чтобы клиент переключился с решения своих проблем, на разговор с менеджером.

Только два фактора помогут решить эту проблему, во-первых, практика, во-вторых, предварительная подготовка к разговору. Так как, что такое практика Вы наверняка знаете лучше меня, сразу перейду к подготовке.

Подготовка к телефонному разговору включает в себя создание сценария звонка. Другими словами необходимо заранее описать последовательность действий менеджера при разговоре. Это позволит не сбиваться и поддерживать интерес собеседника в течение разговора.

Для начала менеджеру нужно привлечь внимание. Для этого необходимо знать, что не нравится клиенту. Во-первых, когда к нему обращаются «Вы», а не по имени отчеству. Во-вторых, когда менеджер заинтересован в решении своих проблем, а не проблем клиента. В-третьих, когда менеджер звонит в плохом настроении, а не в хорошем. В-четвертых, когда менеджер не представляется.

Поэтому, привлекающая внимание часть сценария должна содержать следующие четыре элемента. Первый - обращение по имени отчеству, и чем чаще, тем лучше, «кашу маслом не испортишь». Второй - проявление интереса к тому, чем занимается клиент. Третье - это хорошее настроение. И четвертое - менеджер должен представиться,

Например, вот так:

– *Игорь Николаевич?*

*Тренинг продаж по телефону*

- *Здравствуйте Игорь Николаевич! Вас беспокоит Петр Иванович, из ООО «Хороший пример»! Как Ваши дела? (реакция клиента)*
- *Отлично!!! (или - Очень хорошо!!!).*

Затем менеджер должен сообщить клиенту убедительную причину звонка именно в его (клиента) компанию. Например: этими услугами уже воспользовались аналогичные компании; менеджер раньше где-то встречался с клиентом. Отправка писем повышает эффективность звонков раза в два не меньше.

Соответственно во второй части сценария должна быть убедительная причина и выглядеть она может примерно вот так:

- *Причиной моего звонка является письмо с информацией о нашей организации, которое я Вам направлял. Мы обеспечиваем нашим продуктом такие же успешно развивающиеся компании, как Ваша.*

В третьей части менеджер должен выяснить мнение о предлагаемом продукте. Он может просто спросить об этом, не забывая подчеркивать значимость именно этой организации. Примерно вот так:

- *Расскажите, пожалуйста, каким образом Вы используете (можете использовать) наш продукт именно в Вашей организации?*

Затем менеджер должен назначить встречу, причем желательно в удобное для него время, для более эффективного планирования своего рабочего расписания.

Для этого клиент должен получить от менеджера сообщение о том, что он внимательно его слушал и согласен с тем, что клиент говорил. Пожалуй, легче всего снова сказать клиенту:

- *Отлично! (или - Очень хорошо!). В крайнем случае: - Понятно,*

Существуют два способа назначить встречу. Первый - это вопрос в стиле сообщения «Я тогда-то буду мимо вас проходить, и хотел бы зайти к вам. Смогу я вас застать в 12.00?» Второй вариант ~ это вопрос в виде вилки. «Я хотел бы зайти рассказать вам более подробно о нашем продукте и буду в вашем районе в такое-то время и такого числа. Вам когда удобней со мной встретиться такого-то числа или такого-то?»

Учитывая то, что я не люблю вилки, в качестве примера приведу первый способ:

- *Я буду недалеко от вас в следующий вторник. И хотел бы зайти познакомиться. Я смогу вас застать в 12.00?*

А теперь, посмотрим на общий итог примера сценария:

### Тренинг продаж по телефону

---

- Игорь Николаевич?
- Здравствуйте Игорь Николаевич! Вас беспокоит Петр Иванович, из ООО «Хороший пример»! Как ваши дела? (реакция клиента)
- Отлично! Причиной моего звонка является письмо с информацией о нашей организации, которое я Вам направлял. Мы обеспечиваем нашим продуктом такие же успешно развивающиеся компании, как Ваша. Расскажите, пожалуйста, каким образом Вы используете (можете использовать) продукт именно в Вашей организации? (реакция клиента)
- Очень хорошо. Я буду недалеко от Вас в следующий вторник. И хотел бы зайти познакомиться. Я смогу Вас застать в 12.00?

Главное, что должен понимать менеджер, сценарий не является глыбой льда, которую невозможно изменить не повредив. Сценарий это пластичная вещь, которая находится в постоянном процессе корректировки, и из которой должно удаляться все, что не дает результата. Главное не перестараться и не выкинуть оттуда базовые элементы.

Напоминаю их еще раз. Первый, элемент - привлечение внимания. Второй - убедительная причина звонка. Третий - мнение клиента о предложении. Четвертый - назначение встречи. Можно еще добавить нулевой и пятый. Нулевой базовый элемент - предварительная отправка письма, в крайнем случае, факса. А пятый - хорошее настроение, энтузиазм, по отношению к себе, к продукту и клиентам.

*А теперь, откройте рабочую тетрадь. Письменно ответьте на вопросы и выполните практическое задание к Уроку 6.*

## Урок 7

### **О том, как звонить клиенту, после того как он Вам отказал и не выглядеть при этом назойливым**

В жизни любого менеджера по продажам есть такой день, когда у него рука не поднимается снять трубку телефона и снова предлагать одним и тем же клиентам, то, что он предлагал им раньше. И это несмотря на то, что менеджер прекрасно осознает необходимость регулярного напоминания этим клиентам о своем существовании.

Это нормальная ситуация. Так как, если бы кто-то предложил менеджеру в пятый раз купить утюг, а перед этим он уже четыре раза от него отказывался, предложивший, скорее всего, получил бы утюгом по голове.

Но ситуация радикально изменится если кто-то сначала сообщил, что этот утюг имеет, тефлоновое покрытие. Потом, через некоторое количество времени, что его могут бесплатно доставить. Потом, еще через некоторое количество времени, что если к нему добавить новую насадку он будет обогревателем. Затем, что он признан лучшим утюгом месяца. А в пятый раз, менеджеру *бы* сообщили, что у него, как у лучшего клиента имеется возможность купить его со скидкой. Ему бы вряд ли все еще хотелось бы разбить утюг о голову человека, который так трогательно о нем заботится.

Просто, клиентам не нужно надоедать однообразными предложениями. А вместо этого каждый раз сообщать им какие-нибудь новости о продукте, которые им было бы полезно узнать.

Получить эту информацию можно следующим способом, во-первых, можно осторожно спросить у самого клиента, что его интересует в первую очередь. А во-вторых, поспрашивать у сотрудников из других отделов, производственного, например, транспортного, ремонтного, в общем, у всех.

Потом, для того, чтобы упорядочить работу с клиентами на базе этой информации, составляется несколько сценариев. И делаются пометки, какому клиенту, когда и что сообщал менеджер.

Вот пример сценария на увеличение, гарантийного срока обслуживания:

- *Игорь Николаевич?*
- *Здравствуйте Игорь Николаевич! Вас беспокоит Петр Иванович, из ООО «Хороший пример»! Как Ваши дела? (реакция клиента)*
- *Отлично! Причиной моего звонка является продление срока гарантийного обслуживания нашего продукта на один год. Большое количество таких же, успешно развивающихся компаний, как Ваша, уже заинтересовалось этим предложением. Вы сами, что об этом думаете? (реакция клиента)*
- *Я хотел бы встретиться с Вами и более подробно рассказать о том, как это может быть полезно именно Вам. Буду недалеко от Вас в следующий вторник. Я смогу Вас застать в 12.00?*

Кроме этого, неплохо поблагодарить клиента за то, что он потратил свое драгоценное время на разговор с Вами. В письменном виде естественно.

*Тренинг продаж по телефону*

---

Вот пример такой благодарности:

**В АО «Бигмани»  
Генеральному директору  
Иванову Игорю Николаевичу!**

*Уважаемый Игорь Николаевич!*

*Для меня было большим удовольствием беседовать с Вами сегодня. Как Вы уже знаете, мы увеличили гарантийный срок обслуживания нашего продукта на один год. Пойти на этот шаг, нас заставило стремление снизить расходы наших клиентов. Учитывая стремительное улучшение дел, у наших лучших покупателей, относящихся к тому же сектору экономики, что и Вы. Я предполагаю, что наше новое предложение могло бы быть полезно и для Вашей компании. Прилагаю к этому письму подробные характеристики нашего продукта. Я позволю Вам в ближайшее время, что бы узнать Ваше мнение по этому вопросу. Если у Вас возникнет потребность в любой дополнительной информации или вопросы по продукту, позвоните мне, пожалуйста, по телефону: (095) 777-7777.*

Итак, для того, чтобы клиенты любили менеджера и с нетерпением ждали каждого его звонка, менеджер должен найти новости о продукте, которые способны заинтересовать клиента. Потом на базе этих новостей составить сценарии звонков. Затем после каждого звонка вне зависимости от результата посылать благодарственное письмо. Вот и все. Просто?

*А теперь, откройте рабочую тетрадь. Письменно ответьте на вопросы и выполните практическое задание к Уроку 7.*

## **Урок 8**

### **О том, что на самом деле скрывается под возражениями клиента, и как с ними справиться**

В жизни любого менеджера по продажам есть такой день, когда ему попадает опасливый клиент, которому он предлагает свой продукт, точно зная, что польза от него будет огромная. А клиент под любым предлогом старается избежать встречи.

Для устранения этих опасений, необходимо понимать причину их возникновения. Разберем простой пример. Допустим, менеджер купил новый галстук, якобы шелковый, французский, домой пришел, раз-

вернул, а там полиэстер, Китай. Если менеджеру попадется еще раз этот торговый агент, то он ему быстро «объяснит», как нехорошо обманывать покупателей.

А если после этого случая ему позвонит другой продавец галстуков, предложит встретиться и посмотреть его товар. Менеджер подумает, что еще один мошенник хочет на нем нажиться и поэтому вряд ли даст согласие на встречу.

А так как менеджер слышит этого человека первый раз в жизни, то он вряд ли в качестве причины для отказа назовет нежелание встречаться с мошенником. Он, скорее всего, придумает, что-нибудь правдоподобное, лишь бы избежать встречи. Например, нет времени.

Менеджер не уверен до конца, что продавец галстуков мошенник. Просто его опыт подсказывает, что продавцам галстуков доверять нельзя. Хотя в глубине души он понимает, что новый красивый галстук совсем не помешает.

Итак, основной причиной возражений клиентов против встреч, при условии, что менеджер абсолютно уверен в той пользе, которую им принесет использование продукта, является то, что клиенты, скорее всего уже сталкивались в похожей ситуации с менеджером по продажам, который им что-то обещал и не выполнил своего обещания. Можно сказать, что дело тут в доверии или недоверии.

Хотя у клиента действительно физически может не быть времени на встречу с менеджером. То есть возражение может иметь под собой и реальную основу. Но, как правило, доля обоснованных возражений не так велика.

И что же делает менеджер, сталкиваясь с возражением? В зависимости от настроения он либо кладет трубку и звонит следующему, либо пытается уговорить встретиться.

Но как бы себя чувствовал менеджер, если бы узнал, что его коллега встретился с продавцом галстуков и приобрел у него прекрасный шелковый французский галстук, за те же деньги, которые он отдал за китайский.

Он бы расстроился. И обвинял бы в этом, во-первых, себя, так как необоснованно подумал, что продавец нечестный. А во-вторых, продавца, так как тот не развеял его опасения.

Что интересно в этой ситуации, так это то, что клиенты гораздо менее самокритичны, чем менеджеры. Известно много примеров, когда клиент сначала отказывался встретиться, а потом звонил и упре-

### *Тренинг продаж по телефону*

---

кал менеджера в том, что тот недостаточно хорошо описал все преимущества продукта.

Чтобы этого не произошло менеджер должен вызвать доверие клиента, а затем мягко и настойчиво справиться с возражениями. Чтобы тот потом не имел повода для упреков.

Кроме того основных возражений не так много, всего пять или семь видов. Но что удивительно, постоянно сталкиваясь с похожими возражениями, менеджер не сел и не попытался написать сценарии их урегулирования. Потом он не начал их применять, смотреть на результат, корректировать, добиваясь оптимального варианта. Невозможно научиться справляться с возражениями, даже не пытаясь этого сделать.

*А теперь, откройте рабочую тетрадь. Письменно ответьте на вопросы и выполните практическое задание к Уроку 8.*

## **Урок 9**

### **О том, как встретится с клиентом, который уже получил от Вас дополнительную информацию и не хочет встречаться, а хочет получить ту же информацию снова**

В жизни любого менеджера по продажам есть такой день, когда в его руках оказывается список крупных клиентов. Они не отказываются встречаться, а просто просят отправить дополнительную информацию. Потом обещают перезвонить и назначить встречу сами. Менеджер отправляет им информацию, ждет недели две, потом звонит снова. Клиенты извиняются, говорят, что не успели рассмотреть и просят снова повторить отправку информации. И это повторяется регулярно.

Если менеджер использует в своей работе стандартный сценарий звонка, включающий в себя предварительную отправку письменного предложения, то иначе, как попыткой «отвертеться» от встречи, действия клиентов назвать нельзя.

Так же маловероятно, что причиной не встречаться с менеджером является отсутствие письменной информации о продукте. Скорее всего, ее даже не читают. А соответственно не могут оценить достоинства продукта. Но объяснить им это менеджер может только при встрече, а встречаться они не хотят. Получается замкнутый круг. Не может же менеджер им сказать, что они «сволочи» и теряют его письма.

Но он может сделать, что-то, чтобы быть абсолютно уверенным в том, что его информация достигла того человека, которого нужно. Это, возможно, только после того, как менеджер передаст эту информацию клиенту лично.

Выражение менеджером своей озабоченности по поводу потери писем клиента, плюс желание рассказать о продукте, гораздо более веская причина для встречи, чем просто желание рассказать о продукте. Кроме того, это продемонстрирует особое отношение менеджера к клиенту и подчеркнет его важность.

Сценарий работы с возражением типа: «Отправьте мне эту информацию еще раз» может выглядеть таким образом:

*– Так как Вы не получили информацию, которую я отправил на прошлой неделе, то скорей всего она где-то затерялась. Завтра я буду недалеко от Вас, и занесу материалы Вам лично в 11.00, чтобы они снова не затерялись. Вы будете на месте? Отлично. Записываю Вас на 11.00. Предварительно позвоню в 10.00.*

*А теперь, откройте рабочую тетрадь. Письменно ответьте на вопросы и выполните практическое задание к Уроку 9.*

## Урок 10

### **О том, что делать с клиентом который производит то, что Вы предлагаете сами, или покупает у Ваших конкурентов**

В жизни любого менеджера по продажам есть такой день, когда он сталкивается с клиентами, которые не хотят с ним общаться в связи с тем, что они уже наладили производство того, что им предлагает менеджер, внутри своей организации либо покупают у конкурентов. Это является верным признаком того, что критерии для отбора потенциальных клиентов выбраны правильно. Они действительно нуждаются в том, что им может предложить менеджер и поэтому это возражение не должно быть чем-то, что может расстроить или удивить. Нельзя же серьезно думать о том, что компании, которые нуждаются в продукте будут сидеть и ждать пока им позвонит менеджер.

Они либо обращаются к какому-то поставщику, либо начинают производить это сами. И для того, чтобы снять это возражение необходимо продемонстрировать клиенту, что он может с большей выгодой покупать продукт у менеджера, нежели производить его сам.



### *Тренинг продаж по телефону*

---

Единственное в чем здесь надо быть осторожным, это в четком разделении формы предложений для наемного персонала и владельцев предприятий. Для того чтобы понять, зачем это нужно, рассмотрим простой пример.

Например, менеджер выполняет следующие действия перед тем, как встретится с клиентом. Он делает выборку из базы данных и выясняет имена лиц принимающих решения (далее ЛПР), потом рассылает по этой базе письма, потом звонит и назначает встречи. И скажем, из этих действий самым не любимым, является - звонить, ВЫЯСНЯТЬ имена. Это может быть связано с тем, что менеджер рассчитал, сколько он зарабатывает, сделав один звонок клиенту с целью назначить встречу, независимо от того назначил он ее или нет. И стоимость одного звонка оказалась равна 5 долларам. Менеджер считает, что когда он звонит для выяснения имени ЛПР, он эти 5 долларов теряет.

И вдруг, ему звонят из какой-то организации и предлагают готовую выборку с именами из расчета 10 центов за имя. Менеджер естественно с большим интересом отнесется к этому предложению, ведь ему действительно выгоднее эти выборки покупать.

Но, если предложение будет заключаться в том, что кто-то вместо менеджера будет выполнять всю его работу, делать это более квалифицированно, чем он. При этом менеджер должен будет отдавать львиную долю своих комиссионных тому, кто это за него делает, то, скорее всего, он «пошлет подальше» звонивших, причем так, чтобы они вообще его телефон забыли. А произойдет это потому, что менеджер этим зарабатывает деньги и лишние конкуренты ему ни к чему. Если руководство увидит, что с ними работать выгодней, то менеджера просто уволят.

Представьте себе. Менеджер звонит в контору, спрашивает имя ЛПР с которым можно поговорить на эту тему, и ему дают начальника отдела, который сам производит продукт или давно покупает у своих хороших знакомых. Затем, менеджер шлет ему письмо, в котором предлагает купить продукт у него дешевле, чем ЛПР его производит или покупает. Другими словами менеджер или объясняет ЛПР что, то чем он сейчас занимается полная ерунда, или предлагает разорвать отношения с его любимым поставщиком.

После этого не приходится удивляться, почему порой возражения типа «не надо у нас это уже есть» немного агрессивны. Что же можно сделать для того, чтобы снять это возражение.

Исходя из того, что менеджер свой продукт и части его производства знает хорошо, то он может предположить, какая из этих частей наиболее неудобна клиенту или с какой частью его нынешний поставщик хуже всего справляется. Потом когда менеджер назначает встречу, в разговоре с клиентом делает упор именно на эту часть. Потом встречается и на цифрах демонстрирует ему, что у него эту часть продукта покупать выгодней, чем производить самому или покупать в другом месте. Заключается договор. И пошла работа. Главное захватить «плацдарм», а затем постепенно можно продвинуть продукт целиком.

Итак, сценарий для работы с наемным персоналом может выглядеть следующим образом. Менеджер звонит клиенту, тот ему говорит, что у него уже все есть, затем менеджер и говорит:

– Отлично. Именно по этой причине я Вам и звоню. Дело в том, что мы работаем со многими такими же, как Вы крупными компаниями, И в процессе работы с ними выяснилось, что мы можем приложить хорошее дополнение к тому, что Вы уже делаете. Я хотел бы зайти и показать Вам это на цифрах. Числа пятнадцатого я буду, находится недалеко от вашей фирмы. Смогу я Вас застать в 16.00. Отлично.

Теперь рассмотрим вариант работы с владельцем предприятия. Владелец больше всего интересуется снижением затрат и увеличением прибыли. Соответственно, владельцу нужно рассказывать о том, что он экономит много денег, если будет работать с менеджером.

Сценарий для работы с владельцем может выглядеть примерно так. Клиент говорит менеджеру, что такой продукт у него уже есть и думает, что разговор закончен и менеджеру нечего больше сказать, но не тут то было, он ему отвечает.

– Отлично. Именно по этой причине я Вам и звоню. Из опыта работы с предприятиями с крупными предприятиями вашего профиля, мы выяснили что, покупая продукт у нас. Вы можете снизить себестоимость своей продукции. Я хотел бы зайти и показать Вам это на цифрах. Числа пятнадцатого я буду, находится недалеко от вашей фирмы. Смогу я Вас застать в 16.00. Отлично.

Теперь о том, что касается конкурентов. Дело в том, что конкурент уже выполнил основную часть работы за менеджера. Конкурент объяснил клиенту, что продукт ему необходим, что его выгодней покупать на стороне, и что за него нужно платить. А это на самом деле

### *Тренинг продаж по телефону*

---

наиболее трудная задача. Все что требуется от менеджера это обеспечить клиента хотя бы частью продукта. И постепенно расширять свою долю предлагая ему более выгодные условия. Не нужно ждать, что клиент за «красивые глаза» сделает менеджера своим эксклюзивным поставщиком.

*А теперь, откройте рабочую тетрадь. Письменно ответьте на вопросы и выполните практическое задание к Уроку 10.*

## **Урок 11**

### **О том, что делать с клиентом, который не хочет с Вами работать и говорит, что у него нет денег**

В жизни любого менеджера по продажам есть такой день, когда он ставит крест на крупных клиентах, у которых нет денег.

Происходит это потому, что менеджер считает отсутствие денег у крупного клиента сейчас, и отсутствие их у него в будущем абсолютно равнозначными вещами. Хотя, учитывая те критерии, по которым он осуществлял составление списка, скорее всего эти финансовые трудности временные.

Конечно, вычеркнуть из списка клиента испытывающего временные финансовые трудности и оставить его своим конкурентам гораздо легче, чем потратить время, чтобы наладить с ним хорошие отношения. Так как вряд ли конкурентов заинтересует клиент, у которого нет денег.

Но когда у клиента деньги появятся, он скорее воспользуется услугами того, менеджера с которым у него несмотря ни на что сохранились хорошие отношения. Другими словами, независимо от того может или нет клиент сейчас сделать покупку им все равно стоит заниматься.

Иначе, зачем менеджеру тратить столько времени на составление списков, выбирать наиболее привлекательных для него потенциальных клиентов и готовить сценарии. Он бы мог просто взять справочник, звонить в организации и задавать один вопрос: «Деньги есть?» Но из этого ничего хорошего не получилось бы.

Менеджер звонит в организацию, которая может с пользой для себя использовать его продукт и в ответ на свое предложение слышит ответ - к сожалению у нас нет денег. Если он заинтересован в том, чтобы помочь клиенту, то в первую очередь менеджер должен поду-

мать о том, как решить их финансовые проблемы, используя свойства своего продукта.

Если клиент говорит об отсутствии денег, то его в первую очередь заинтересуют те свойства продукта, которые увеличат доход. Для того чтобы составить список этих свойств можно самому сесть и посчитать, а можно и расспросить старых покупателей.

Если менеджеру удастся донести до клиента, что его проблема не является уникальной, и он может ему помочь, как помог уже большому количеству аналогичных предприятий, то клиент не будет возражать против встречи для более подробного разговора на эту тему.

И вообще, всем почему-то, больше нравятся люди, которые в момент, когда трудно, не отворачиваются от тебя и хотят тебе помочь, несмотря на временные затруднения. Поэтому считать, что клиенты, у которых сейчас нет денег недостойны помощи менеджера, неправильно.

Сценарий работы с возражением «у нас нет денег», может выглядеть вот так. Менеджер звонит, ему говорят, что нет денег. А он отвечает:

- *Игорь Николаевич, мы работаем с большим количеством организаций находившихся в таком же положении, как и Вы. Сейчас они являются нашими лучшими клиентами. Поэтому я хотел бы поговорить с Вами о перспективе развития наших взаимовыгодных отношений. Я буду в вашем районе в четверг. Смогу я Вас застать в 12.00?*
- *Хорошо.*

*А теперь, откройте рабочую тетрадь. Письменно ответьте на вопросы и выполните практическое задание к Уроку 11.*

## **Рабочая тетрадь**

### **Урок 1**

#### **Отметьте правильные варианты ответов на вопросы**

Вопросы.

1. Зачем нужно вести учет Ваших звонков, назначенных встреч, проведенных переговоров, заключенных договоров?

*Тренинг продаж по телефону*

---

- а) Для планирования рабочего дня.
  - б) Для анализа эффективности менеджера.
  - в) Этот учет вообще не нужен.
2. Какая связь между звонками, проведенными переговорами, полученными ТЗ, заключенными договорами и Вашими комиссионными?
- а) Никакой связи нет.
  - б) Связь есть только между заключенными договорами и комиссионными.
  - в) Между звонками, проведенными переговорами, полученными ТЗ, заключенными договорами и комиссионными существует прямая связь.
3. Можете ли Вы увеличить размер Ваших комиссионных?
- а) Да, могу, все зависит только от меня .
  - б) Нет, это от меня не зависит.
  - в) Не знаю, не пробовал.
- 4) Каким образом Вы можете это сделать?
- а) Договорится с начальством об увеличении процента комиссионных.
  - б) Сократить количество перекуров.
  - в) Больше звонить.

**Выполните практическое задание**

Практическое задание.

- Рассчитайте, сколько комиссионных, Вам причитается за один звонок.
- Рассчитайте, какое количество звонков Вам необходимо сделать за неделю (месяц), чтобы полученные комиссионные удовлетворили Ваши потребности.

*Тренинг продаж по телефону*

- Рассчитайте, сколько времени Вам необходимо тратить на звонки клиентам в день.

Операция	I	II	III	IV	Среднее
Звонки					
Сумма договоров					
Процент комиссии					
Сумма комиссионных					
<b>Сумма, приходящаяся на один звонок</b>	X	X	X	X	
<b>Желаемый объем комиссионных в месяц</b>	X	X	X	X	
<b>Количество звонков необходимое для получения желаемого объема комис-</b>	X	X	X	X	
<b>Количество времени на один звонок (в среднем)</b>	X	X	X	X	
<b>Количество времени необходимое для получения желаемого объема комис-</b>	X	X	X	X	

## Урок 2

### Отметьте правильные варианты ответов на вопросы

Вопросы.

1. Для чего нужно знать среднее количество звонков клиенту, до подписания договора?
  - а) Для того, чтобы не делать лишней работы.
  - б) Для отчетности.
  - в) Чтобы снизить риск потери потенциального клиента.

*Тренинг продаж по телефону*

---

2. После, какого по счету звонка клиенту Вы можете убрать его из списка?

а) После первого.

б) После звонка равного или превышающего среднее количество звонков, которые я делаю клиенту перед тем, как он подпишет договор.

в) После, того как клиент мне нагрубил.

**Выполните практическое задание**

Практическое задание.

- Рассчитайте, какому количеству клиентов и сколько раз Вам еще нужно позвонить из числа тех, которых Вы убрали из списка.

Отработанный» список клиентов	Кол-во звонков

**Урок 3**

**Отметьте правильные варианты ответов на вопросы**

Вопросы.

1. Как клиент должен относиться к тому, *что* Вы продаете?

а) Не имеет значения, как он к этому относиться.

б) Так же как и я.

в) Лучше, чем я.

*Тренинг продаж по телефону*

---

**2. В чем основная причина отказа клиента?**

- а) Я плохо объяснил клиенту достоинства своего продукта.
- б) У него мало денег,
- в) Потому, что он тупой.

**3. Какие существуют категории клиентов?**

- а) Клиент - тупой, клиент - жадный, клиент - не знает, чего хочет.
- б) Клиент - хочет купить, но не может, клиент - может купить, но не хочет.
- в) Клиент - покупатель сейчас, клиент - покупатель в будущем, клиент который не купит никогда.

**4. Что нужно сделать, чтобы не расстраиваться, получив отказ клиента?**

- а) перезвонить ему через пять минут и сообщить, что к нему выехала с проверкой налоговая полиция.
- б) Больше звонить клиентам.
- в) Меньше звонить клиентам, меньше отказов, меньше расстройств.

**Выполните практическое задание**

Практическое задание.

- Разнесите своих клиентов по категориям.
- Запланируйте конкретную дату звонков для клиентов из категории «Клиенты - в будущем».





## **Урок 4**

### **Отметьте правильные варианты ответов на вопросы**

Вопросы.

1. Каким образом можно повысить эффективность звонков?
  - а) Звонить, только крупным клиентам.
  - б) Звонить по проверенным спискам.
  - в) Больше звонить.
2. Что важнее всего для руководителя предприятия?
  - а) Получить доход.
  - б) Проводить больше времени на работе.
  - в) Получить больше дохода за единицу времени.
3. Работа, с какими клиентами более эффективна?
  - а) С мелкими.
  - б) Выгодными.
  - в) Крупными.
4. Когда Вы сильнее расстроитесь из-за отказа крупного клиента?
  - а) Если их сто.
  - б) Если их десять.
  - в) Если он у Вас один.
5. Какое количество критериев вы обычно используете для ограничения области поиска клиентов?
  - а) Не использую никаких критериев.
  - б) Обычно один, по отраслевому признаку.
  - в) Не меньше трех.
6. Вводя ограничение, отделяющее крупных клиентов от мелких:

*Тренинг продаж по телефону*

---

- а) Вы уменьшаете количество клиентов.
  - б) Делаете упор на более перспективных.
  - в) Занимаетесь ерундой.
7. Является ли критерий отбора клиентов по уровню дохода более объективным чем, например «с этим мне нравится работать, а с этим не нравится»?
- а) Это вообще не критерий.
  - б) Да, является.
  - в) Нет, не является.
8. Может ли большое количество отказов свидетельствовать о неправильном выборе области поиска клиентов?
- а) Нет, категорически не может.
  - б) Может.
  - в) Может, при определенных обстоятельствах.

**Выполните практическое задание**

Практическое задание.

- Составьте список крупных потенциальных клиентов, используя минимум три критерия для отбора.

Список клиентов	Критерий 1 >	Критерий 2 >	Критерий 3 >



## **Урок 5**

### **Отметьте правильные варианты ответов на вопросы**

Вопросы.

1. Какая зависимость между количеством звонков и суммой договоров?
  - а) Никакой.
  - б) Чем меньше времени я трачу на звонки, тем больше времени у меня остается на заключение договоров.
  - в) Чем чаще я звоню, тем больше общая сумма заключенных договоров.
2. Какие данные можно получить, сравнив графики количества звонков и суммы договоров?
  - а) А зачем их сравнивать?
  - б) Можно получить достоверные данные для прогнозирования.
  - в) Можно точно узнать зависит или нет, сумма договоров от количества звонков.
3. Что важнее, искать новых клиентов, или заниматься старыми?
  - а) Искать новых клиентов и заниматься старыми.
  - б) Быть на хорошем счету у руководства.
  - в) Важнее всего зарабатывать много денег.

### **Выполните практическое задание**

Практическое задание.

- Постройте и сравните свои графики звонков и суммы договоров.



*Тренинг продаж по телефону*

---

Правило №4.
Правило №5.
Правило №6.
Правило №7.
Правило №8.
Правило №9.
Правило №10.

## **Урок 6**

### **Отметьте правильные варианты ответов на вопросы**

Вопросы.

1. Какую задачу вы должны решить в течение первых 10 секунд телефонного разговора?
  - а) Познакомиться с клиентом.
  - б) Привлечь внимание клиента.
  - в) Сообщить максимум информации, о своем продукте.

*Тренинг продаж по телефону*

---

2. Каких четыре обязательных элемента должна содержать привлекающая внимание часть сценария?
  - а) Данные о Вас; о компании; о продукте; о том, откуда Вы узнали телефон.
  - б) Рекомендация; хорошее настроение; имя и отчество клиента; данные о Вас.
  - в) Имя и отчество клиента; интерес к клиенту; хорошее настроение; данные о Вас.
3. Для чего нужно обосновывать причину своего звонка?
  - а) Для придания значимости звонку.
  - б) Для поддержки разговора.
  - в) Мне не нужно ее обосновывать.
4. Что может являться убедительной причиной для звонка?
  - а) Предварительно отправленное письмо или факс.
  - б) Клиента зовут, так же как и Вас.
  - в) Вы уже помогли многим людям, занятым в той же отрасли, что и клиент.
5. Как заставить клиента говорить о вашем продукте?
  - а) Спросить.
  - б) Подарить ему Ваш продукт.
  - в) Продать бракованный продукт.
6. Почему важно подтвердить понимание полученной информации?
  - а) Это не важно.
  - б) Потому, что так принято.
  - в) Потому, что клиенту приятно, когда его внимательно слушают.
7. Как назначить встречу в удобное для себя время?
  - а) Сообщить клиенту о том, что Вы сильно заняты и можете встретиться с ним только в удобное для Вас время.



*Тренинг продаж по телефону*

---

б) Спросить у клиента, когда ему удобней с Вами встретится 13-го утром или 14-го вечером (метод «вилка»).

в) Сообщить клиенту, о том, что Вы будете недалеко от него 14-го утром, и можете к нему зайти (метод «сообщение»).

**8. Какие базовые элементы содержит сценарий звонка?**

а) Отправка письма; привлечение внимания; убедительная причина звонка; мнение клиента; назначение встречи; хорошее настроение.

б) Отправка письма; хорошее настроение; желание заработать денег; мнение клиента; назначение встречи.

в) Привлечение внимания; убедительная причина звонка; мнение клиента; назначение встречи.

**Выполните практическое задание**

Практическое задание.

- Составьте сценарий звонка.

1. Привлечь внимание
2. Причина звонка
3. Мнение клиента
4. Назначение встречи

*Тренинг продаж по телефону*

- Сделайте десять звонков по сценарию.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- Откорректируйте сценарий и используйте его в работе.

1. Привлечь внимание
2. Причина звонка
3. Мнение клиента
4. Назначение встречи

## **Урок 7**

### **Отметьте правильные варианты ответов на вопросы**

Вопросы.

1. Что нужно сделать, чтобы клиент не нервничал, когда вы звоните ему в пятый раз?
  - а) Не звонить ему в пятый раз.

*Тренинг продаж по телефону*

---

- б) Рассказать ему анекдот.
- в) Сообщить ему что-то полезное для него.
- 2. Какие новости о вашем продукте могли бы заинтересовать вашего клиента встретиться с вами, чтобы узнать о них более подробно?
  - а) Повышение цены продукта.
  - б) Продукт активно покупают его конкуренты.
  - в) О новых выгодах, которые он получит от использования продукта.
- 3. Что вам нужно для того, чтобы составить список новостей о продукте?
  - а) Узнать у клиента, что его интересует, потом спросить об этом у своих коллег.
  - б) Спросить у своих коллег.
  - в) Сесть и придумать.
- 4. Для чего нужно отсылать клиенту письменную благодарность после разговора?
  - а) Не нужно ее слать и баловать клиентов.
  - б) Для улучшения отношений с клиентом.
  - в) Для того чтобы расслабиться после трудного разговора.

**Выполните практическое задание**

Практическое задание.

- Составьте список приятных новостей о Вашем продукте.

*Тренинг продаж по телефону*

Новость №1
Новость №2
Новость №3
Новость №4

- Составьте текст благодарности, которую Вы будете направлять клиенту, после телефонного разговора.

Текст благодарности

*Тренинг продаж по телефону*

---

## **Урок 8**

### **Отметьте правильные варианты ответов на вопросы**

Вопросы.

1. Что является основным источником возражений?

- а) Плохое настроение клиента.
- б) Плохое настроение менеджера.
- в) Боязнь клиента быть обманутым.

2. Как Вы должны относиться к возражениям?

- а) Понимать их причину, и справляться с ними.
- б) Принимать близко к сердцу.
- в) Не обращать на них внимание.

3. Что нужно делать для того, чтобы справиться с возражением?

- а) Написать сценарий урегулирования возражения и применить его.
- б) Сообщить клиенту о скидке в 50 %.
- в) Положить трубку и перезвонить клиенту позже.

### **Выполните практическое задание**

Практическое задание.

- Составьте список основных возражений клиентов.

Возражение №1
Возражение №2
Возражение №3
Возражение №4

- Напишите сценарии урегулирования возражений.

*Тренинг продаж по телефону*

Сценарий по возражению №1
Сценарий по возражению №2
Сценарий по возражению №3
Сценарий по возражению №4

**Урок 9**

**Отметьте правильные варианты ответов на вопросы**

Вопросы.

1. Что нужно сделать перед тем, как звонить клиенту?
  - а) Выпить кофе.
  - б) Поставить в известность руководство.

*Тренинг продаж по телефону*

---

- в) Направить письмо.
- 2. Почему клиент просит продублировать информацию?
  - а) Потому, что у него два глаза.
  - б) Он ее потерял,
  - в) Он не хочет Вас видеть.
- 3. Когда Вы можете быть абсолютно уверены в том, что клиент получил Вашу информацию и ознакомился с ней?
  - а) Когда Вы передадите информацию лично в руки клиента.
  - б) Когда Вы лично доставите информацию в офис клиента.
  - в) Когда клиент сообщит Вам об этом по телефону.

**Выполните практическое задание**

Практическое задание.

- Составьте и запишите сценарий работы с возражением «Отправьте мне информацию еще раз»

Сценарий работы с возражением «Отправьте мне эту информацию еще раз»

## **Урок 10**

### **Отметьте правильные варианты ответов на вопросы**

Вопросы.

1. Что является основной причиной отказа, мотивированного тем, что клиент производит Ваш продукт сам, или покупает его у конкурентов?
  - а) Неправильный подход к клиенту.
  - б) Неправильно выбраны критерии для отбора потенциальных клиентов.
  - в) Вы вчера славно «погуляли» с друзьями.
2. Почему нужно использовать разные подходы к наемному персоналу и владельцам предприятий?
  - а) Не нужно.
  - б) Потому что наемный персонал зарабатывает меньше чем владелец.
  - в) Потому что у наемного персонала и владельца разные цели.
3. В чем отличие в подходах при работе с наемным персоналом и владельцем предприятия?
  - а) Наемному персоналу можно предлагать бонус, а владельцу нет.
  - б) Наемный персонал нужно заинтересовывать снижением расходов и увеличением доходов, а владельца уменьшением его личных трудозатрат.
  - в) Наемный персонал нужно заинтересовывать уменьшением его личных трудозатрат, а владельца снижением расходов и увеличением доходов.



*Тренинг продаж по телефону*

---

**Выполните практическое задание**

Практическое задание.

- Составьте сценарий работы с возражением типа «мы это производим сами или покупаем в другом месте» для наемного персонала.

Сценарий работы с возражением «мы это производим сами или покупаем в другом месте» для наемного персонала

- Составьте сценарий работы с возражением типа «мы это производим сами или покупаем в другом месте» для владельца предприятия.

Сценарий работы с возражением «мы это производим сами или покупаем в другом месте» для владельца предприятия

## **Урок 11**

### **Отметьте правильные варианты ответов на вопросы**

Вопросы.

1. Сколько вы знаете крупных клиентов, у которых действительно нет денег?
  - а) Очень много.
  - б) Очень мало.
  - в) Я знать не хочу крупных клиентов, у которых нет денег.
2. Почему важно иметь с крупным клиентом хорошие отношения, даже если он испытывает временные финансовые затруднения?
  - а) С ним иногда приятно выпить.
  - б) Потому что крупные клиенты не просят займы.
  - в) Потому, что он обязательно справится с затруднениями, либо перестанет быть крупным клиентом.
3. Какие достоинства Вашего продукта, могут в первую очередь заинтересовать клиента испытывающего финансовые затруднения?
  - а) Легкость в транспортировке.
  - б) Способность сохранить доход.
  - в) Способность увеличить доход.

### **Выполните практическое задание**

Практическое задание.

- Составьте сценарий работы с возражением «нет денег»

*Тренинг продаж по телефону*

---

Сценарий работы с возражением «нет денег»

**Урок 1-11**

**Суммируйте баллы соответствующие каждому ответу**

Урок	Вопрос	А	Б	В	Балл до изучения курса	Балл после изучения курса
1	1	0.5	1	-1		
1	2	-1	-1	1		
1	3	1	-1	-1		
1	4	-1	0.5	1		
2	1	0.5	-1	1		
2	2	-1	1	-1		
3	1	-1	0.5	1		
3	2	1	-1	-1		
3	3	-1	-1	1		
3	4	-1	1	-1		
4	1	1	0.5	-1		

*Тренинг продаж по телефону*

Урок	Вопрос	А	Б	В	Балл до изучения курса	Балл после изучения курса
4	2	-1	-1	1		
4	3	-1	-1	1		
4	4	-1	-1	1		
4	5	-1	-1	1		
4	6	-1	1	-1		
4	7	-1	1	-1		
4	8	1	-1	-1		
5	1	-1	-1	1		
5	2	-1	1	0,5		
5	3	1	-1	-1		
6	1	-1	1	-1		
6	2	-1	-1	1		
6	3	1	-1	-1		
6	4	1	-1	1		
6	5	1	-1	-1		
6	6	-1	0.5	1		
6	7	-1	1	1		
6	8	1	-1	0.5		
7	1	-1	0.5	1		
7	2	-1	0.5	1		
7	3	1	-1	-1		
7	4	-1	1	-1		
8	1	-1	0.5	1		
8	2	1	-1	-1		
8	3	1	-1	-1		

*Тренинг продаж по телефону*

Урок	Вопрос	А	Б	В	Балл до изучения курса	Балл после изучения курса
9	1	-1	-1	1		
9	2	-1	1	0.5		
9	3	1	-1	-1		
10	1	1	-1	-1		
10	2	-1	-1	1		
10	3	0.5	-1	1		
11	1	-1	1	-1		
11	2	-1	-1	1		
11	3	-1	0.5	1		
Сумма баллов:						

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Одним из эффективнейших способов привлечения покупателей или клиентов являются своего рода бизнес-легенды. Это истории, безусловно вымышленные, но в то же время очень правдоподобные. Они обязательно должны быть привязаны к определенному месту, где якобы происходили данные события. Желательно, чтобы они были максимально современны и начинались примерно так: "На днях...", "Буквально вчера...", "Совсем недавно...", "В этом году..." и так далее. По степени сложности они могут быть совершенно различными в зависимости от стоимости продаваемого товара или услуги или от степени готовности клиента выложить свои денежки. Иногда достаточно одной фразы, достигающей результата, а порой приходится рассказывать целый сериал для того, чтобы убедить клиента сделать покупку.

Бизнес-легенды могут использоваться при рекламировании товара, причем в любых видах рекламы: профессионально сделанные рекламные сюжеты на стендах, рекламные ролики по телевидению - как правило, это очень лаконичные и универсальные бизнес-легенды, составленные с одной-единственной целью - повысить продаваемость определенного товара или услуги.

Наиболее распространенный способ приподнесения бизнес-легенд - это, конечно, устный разговор непосредственно с потенциальным клиентом или партнером. Этот жанр может эффективно работать в любых деловых переговорах. Главное в изложении легенды - это умение ненавязчиво, как бы между прочим, вскользь, в русле общего разговора включить сюжет легенды в беседу, не акцентируя внимание слушателя на ней. Его подсознание само вычленит смысл и подтолкнет сознание в нужном для вас направлении.

По сюжету легенды могут быть совершенно различными, связанными с самыми разными товарами и людьми, но вместе с тем смысл их, как правило, одинаков. Убедитесь в этом сами на некоторых примерах.

### Из уст продавицы муки:

*"Вы не смотрите, что у меня мука чуть дороже, чем у других - вчера две женщины купили по килограмму, дома поставили тесто, а сегодня с утра одна из них пришла с мужем и купила целый мешок. А*

### Заключение

---

*вторая только что с работы отпросилась - взяла двадцать килограммов. "*

#### В обувном магазине:

*"Обувь этой фирмы в Европе продается только в фирменных магазинах. Этот производитель является официальным поставщиком обуви английскому королевскому двору, а Элтон Джон покупает обувь только нашей фирмы, хотя, как вы сами знаете, у него есть возможность покупать любую другую обувь без ограничений.*

#### Продавец сахара:

*"Пусть вас не смущает то, что у меня сахар темный. Недавно один покупатель прочитал мне целую лекцию о том, что, оказывается, темный сахар намного полезнее, чем осветленный. В нем сохраняются какие-то натуральные вещества, ферменты, я и сам об этом не знал. А тот сахар, который светлый, оказывается, специально отбеливают не то хлором, не то еще какой-то гадостью. Его даже не рекомендуют употреблять при каких-то болезнях."*

#### Продавец магазина одежды:

*"Одежду от нашего производителя предпочитают носить добрая половина голливудских звезд. Недавно проводился социологический опрос по поводу рейтинга наиболее известных производителей элитной одежды, так вот наша фирма вошла в первую пятерку вместе с Армани, Версаче, Диор. Такие знаменитости как Ален Делон, Жан-Поль Бильмондо - это постоянные клиенты салонов нашей фирмы Ирина Понаровская. Лайма Вайкуле летают в Париж специально, чтобы пополнить свои гардероб в наших салонах. "*

#### Продавец черешни:

*"Черешня из садов нашего района по содержанию сахара и вкусовым качествам признана самым лучшим сортом Европы. Раньше из одного хозяйства ежегодно поставлялась черешня как раз такого сорта самой Королеве Англии. "*

#### В автосалоне:

*"Машины этой модели считаются самыми безопасными и самыми надежными среди автомобилей этого класса. По статистике они реже других моделей попадают на ремонт на станции техоб-*

служивания, а по количеству смертных случаев в результате автокатастроф уступают только концерну "Volvo". Недавно один наш покупатель попал в жуткую аварию - машину разбил так, что и не пытался ремонтировать, а сам слегка поцарапался и набил пару синяков. Так он, после того как отошел от шока, купил у нас в салоне точно такую же модель, даже цвет заказал тот же самый. Сказал, что эта машина спасла ему жизнь.

В косметическом салоне:

"У нас обслуживаются в основном давние постоянные клиенты. Есть такие, которые имеют свое постоянное время на неделе: таким клиентам мы предоставляем скидки. У нас обслуживается жена мэра города, жена областного прокурора, есть женщины - директора фирм, управляющая Энергобанка и много других известных людей. Все дикторы местного телевидения - наши клиенты. "

Во время деловых переговоров:

"Мы на рынке представляем свои услуги уже несколько лет. За это время появлялись десятки конкурирующих фирм, с большими деньгами, с мощной рекламой. Но фирмы приходят и уходят, а мы остаемся. Мы не стараемся урвать много, а берем за наши услуги по минимуму, поэтому если кто начинает с нами работать, как правило, уже не ищет других партнеров. Знаете фирму такую-то в нашем городе? Так мы с ними работаем уже больше пяти лет. Часто бывает, договоримся по телефону, сначала сработаем, а потом уже оформляем договора и другие документы."

Продавец парфюмерного отдела:

"Эти духи и туалетная вода бывают очень редко. Мы их привозим ради нескольких наших покупательниц, которые очень хорошо разбираются в парфюмерии и покупают товар только у нас. Одна из них недавно рискнула купить туалетную воду с этим же названием подешевле не то в другом магазине, не то на базаре, а то оказалась подделка. Она пришла к нам расстроенная, купила настоящие духи, даже при нас открыла их и сказала: "Вот уж поистине, скупой платит дважды ". А один мужчина покупает туалетную воду у нас уже несколько лет, говорит, что один раз купил ту же воду где-то за границей - заплатил вдвое больше, а вода оказалась с нестойким запахом."



Заключение

---

Дистрибьютор:

*"Я продал на прошлой неделе этот товар одному покупателю, он еще не хотел покупать - пришлось долго уговаривать. А через два дня он сам меня нашел и купил еще три штуки - своим друзьям и брату."*

Продавец:

*"Я сама и все мои подруги пользуются только этой продукцией. За несколько лет я убедилась, что на нашем рынке по такой цене ничего лучше не найдешь. Я перепробовала разные варианты и торговала разной продукцией разных фирм, но остановилась именно на этом товаре. Его и продавать приятно: во-первых, люди его знают и берут с удовольствием, во-вторых, не приходится краснеть за качество товара. А то, бывает продашь какую-нибудь дрянь, а потом не знаешь, как людям в глаза глядеть."*

На рынке:

*"Я эту модельку привезла для своего ребенка, но она не подошла по размеру. На всем рынке вы ничего подобного не найдете. А цена высокая потому, что покупала я это изделие не на оптовом рынке, как другие товары, а в фирменном магазине и выбирала не то, что подешевле, хотела для собственного ребенка купить качественную вещь."*

В магазине:

*"Вам очень повезло, потому что этот размер и в особенности такого цвета бывает очень редко. Я продала уже не одну партию такого товара, но такая вещь, поверьте мне, попадает лишь второй раз. Первый как раз забрала жена нашего директора, а эту я только сейчас достала из упаковки. Уверена, что она долго не залежится."*

Продавец одежды:

*"Мой муж носит такую вещь уже третий год. Он в ней и на работу ездит, и машину ремонтирует. Я постираю - и вещь опять как новая, даже гладить не нужно: стряхнула, отвиселась и готова. Сама удивляюсь, что еще бывают такие доброкачественные вещи."*

В парфюмерном отделе:

*"Мы всю парфюмерию, которая к нам поступает в продажу, испытываем на себе. Вот как раз этот крем, который Вы держите, нравится нашим девочкам больше всего. Он очень хорошо действует, вот только жаль, что скорей всего мы больше не будем его закупать: этот-то продаем еще по старой цене, а сейчас доллар так подскочил, что следующая цена окажется слишком высокой. Наши девочки сами сейчас запасаются кремами впрок, чтобы потом поменьше тратиться. "*

Оказывая услугу:

*"Один наш клиент переехал жить в другой город, но раз в месяц специально приезжает к нам. Мы ему говорим, то и там можно найти аналогичные услуги. А он и слушать не хочет, говорит, что от добра добра не ищут. А еще один давний клиент говорит, что после визита к нам у него решаются самые сложные проблемы, и поэтому он перед принятием серьезного решения обязательно находит время побывать у нас. "*

В автосервисе:

*"К нам приезжают со всех концов города, в других районах есть аналогичные мастерские, но наши клиенты от нас не уходят. У нас очень редко бывают рекламации, мы стараемся все делать с гарантией. Однажды человек приезжал к нам отремонтировать один и тот же узел три раза: мы все не могли понять, в чем дело, почему этот узел все время выходит из строя. Потом разобрались, что причина была совсем в другом, но с него мы взяли все равно только за один ремонт. "*

С точки зрения психологии в обыденном языке имеются такие слова, словосочетания, фразы, обороты речи, которые способствуют привлечению внимания собеседника или вызывают уважение к предмету и заставляют невольно отдавать предпочтение определенному объекту среди других. Это своего рода "волшебные слова", действующие магически, порой помимо воли того, к кому они обращены.

С детства каждый из нас помнит "волшебные слова" "спасибо" и "пожалуйста" - но на самом деле их значительно больше, и каждый средней руки коммерсант имеет в своем рабочем арсенале словесные приемы, способные пробивать броню самого твердокожего клиента.

### *Заключение*

---

А уж у опытных аферистов и мошенников таких заготовок не меряно. Некоторые слова действительно могут производить на клиента или партнера поистине магическое воздействие.

Очень важно уметь грамотно использовать эти средства воздействия на собеседника. Если корректно и правильно включать их в переговоры с клиентом, в рекламные тексты ярлыки и этикетки, то эффект воздействия этих своеобразных "заклинаний" может сравниться с умело сказанным комплиментом в адрес женщины. Хотя и неумелый комплимент в большинстве случаев производит-таки нужное воздействие.

Итак,  
**"магические слова",**  
которые приближают ваш товар или услугу  
к покупателю:

*Здоровье, долголетие, безопасность, успех, престиж, новинка, мода, надежность, качество, льготы, скидки, угренка, распродажа...*

Из каждого выше приведенного существительного образуются однокоренные или близкие по смыслу прилагательные и наречия, которые по силе своего воздействия ничуть не уступают своему первоисточнику:

*Полезный, безопасный, успешный, дешевый, современный, престижный, новый, модный, надежный, качественный, льготный, лучший, супер, самый, сверх...*

Каждый из нас знает, насколько притягательны витринные вывески или объявления со словосочетаниями:

*Сезонная распродажа, праздничные скидки, новое поступление, рекламная уценка, дешево и качественно, быстро и надежно, модно и престижно, только для Вас...*

Следующий этап невинного воздействия на умы и сердца ваших клиентов - это фразы, подобные следующим:

- Все люди любят (покупают, заказывают, предпочитают и т.д.)...

- Я сам использую (покупаю, выбираю)...
- Вам это идет (подходит) лучше, чем другим...
- Давно любимый всеми нами...
- Чаще всего люди покупают...
- Если делать это всерьез, то следует...
- Уважаемым клиентам мы предлагаем...
- Вы доверяем нашим партнерам...
- Мы всегда идем навстречу...
- Мы готовы пойти на уступки...

И, наконец, для примера несколько готовых текстов, исполненных по законам словесной магии. Не правда ли, интригующе выглядит текст вывески следующего содержания:

*"Впервые сверхмодная одежда (обувь, косметика...) по низким ценам".*

Заметьте, что подчеркнуты именно "магические" слова. Или такие объявления:

*"Для Вас - самые престижные товары со скидкой (названия товаров произвольны).*

*"Лучший способ поддержания здоровья и долголетия - это новый высококачественный и надежный ... (название товара).*

Не стесняйтесь - так делают во всем мире, и это прекрасно работает.

## ПРИЛОЖЕНИЕ

### Секреты мастерства в сфере продаж

#### Часть 1. Личная анкета

Закончите, пожалуйста, следующие предложения, отразив в них все, чего вы добились к настоящему моменту в сфере продаж.

1. Я выбрал(а) профессию специалиста по продажам, потому что

\_\_\_\_\_

2. Я выбрал(а) мою нынешнюю компанию, потому что \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. Больше всего в продажах мне нравится \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. Меньше всего в продажах мне нравится \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. Моя семья считает, что продажи — это \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6. Моя эффективность при заключении сделок составляет \_\_\_\_\_ процентов (число продаж, разделенное на число презентаций).

7. Количество попыток, которые я должен (должна) предпринять, чтобы получить возможность провести презентацию, равняется \_\_\_\_\_

8. Количество презентаций, которые я должен (должна) провести, чтобы совершить одну продажу, равняется \_\_\_\_\_

9. Для достижения поставленных мною финансовых целей я должен (должна) В РАСЧЕТЕ НА ДЕНЬ встретиться с \_\_\_\_\_ потенциальными клиентами и предпринять \_\_\_\_\_ попыток; это означает проведение \_\_\_\_\_ презентаций.

10. Количество презентаций, указанных в пункте 8, приводит в среднем за 30 дней к \_\_\_\_\_ продажам на общую сумму в \_\_\_\_\_ долларов.

11. Работая в сфере продаж, я использую следующее высокотехнологичное оборудование: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

12. Наилучший, в соответствии с моим опытом, метод поиска потенциальных клиентов состоит в \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

*Приложение*

13. Нежелание встречаться с потенциальными клиентами и страх перед их отказами принимать мои предложения я преодолеваю следующим образом: \_\_\_\_\_

14. В моем мире продаж поездки означают \_\_\_\_\_

15. Мой вспомогательный штат в сфере продаж — это \_\_\_\_\_

16. Работая в сфере продаж, за один год я зарабатываю \_\_\_\_\_

17. Работая в сфере продаж, за пять лет я зарабатываю \_\_\_\_\_

18. Планируемое мной продвижение по карьерной лестнице в сфере продаж за один год: \_\_\_\_\_

19. Планируемое мной продвижение по карьерной лестнице в сфере продаж за пять лет: \_\_\_\_\_

20. Моя конечная цель, связанная с карьерой в сфере продаж, - это \_\_\_\_\_

**ЧАСТЬ 2. ОЦЕНКА НАВЫКОВ В СФЕРЕ ПРОДАЖ.**

Оцените самих себя в следующих стратегических областях по шкале от 1 до 5. Затем просуммируйте все оценки и посмотрите, какого уровня успехов в продажах вам удалось достичь:

- 1 — отсутствуют какие-либо навыки;
- 2 — навыки начальной ступени;
- 3 — разрозненные навыки, требующие совершенствования;
- 4 — солидные навыки;
- 5 — отличные навыки.

\_\_\_\_\_ 1. ЭНТУЗИАЗМ. Азарт ведения продаж у меня в крови. Я горжусь профессией специалиста по продажам и с удовольствием рассказываю другим, чем занимаюсь и что продаю.

\_\_\_\_\_ 2. УВЕРЕННОСТЬ В СЕБЕ. Помимо веры в; то, что я продаю, я глубоко верю в себя и в свое умение продавать.

*Приложение*

---

- \_\_\_\_\_ 3. ХАРАКТЕР. Я выполняю намеченные планы, даже когда проходит оптимизм, с которым эти планы принимались. Я делаю то, что обещал (а) и проявляю упорство.
- \_\_\_\_\_ 4. ПОРЯДОЧНОСТЬ. Я продаю свои продукты и услуги только тогда, когда искренне считаю, что они выгодны моим потенциальным покупателям. Я продаю ради блага других и ради собственного благосостояния. Деньги для меня не являются главной целью, они — количественный показатель моего успеха в мире продаж.
- \_\_\_\_\_ 5. ИСКРЕННОСТЬ. Я тактично говорю то, что думаю, и обдумываю то, что говорю. Я честен с самим собой и своими потенциальными клиентами. Я говорю лишь то, в чем уверен (уверена). Я обещаю меньше, чем могу, и делаю больше, чем обещаю.
- \_\_\_\_\_ 6. МОТИВАЦИЯ. Я знаю, почему делаю то, что делаю. Я тщательно обдумываю мотивы, причины и цели всех предпринимаемых мной действий.
- \_\_\_\_\_ 7. ПОЗИТИВНЫЕ ОЖИДАНИЯ. Я ищу положительное во всех людях и во всех ситуациях. Я ожидаю справедливого и уважительного отношения к себе. Я стремлюсь так же относиться и к другим людям.
- \_\_\_\_\_ 8. ИНИЦИАТИВА. Я заставляю события свершаться, а не жду, когда они произойдут сами собой. Я принимаю на себя персональную ответственность за свои настроения и действия. Я активен (активна), а не пассивен (пассивна).
- \_\_\_\_\_ 9. ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ УСТАНОВКА (НАСТРОЙ). Я оптимистичен (оптимистична), бодр (бодра) и весел (весела). Понимаю важность позитивного мышления и еще большую важность позитивных убеждений. Я редко критикую или жалуясь.
- \_\_\_\_\_ 10. УЛЫБКА. Я понимаю, что без улыбки человека нельзя считать полностью одетым. Я улыбаюсь, улыбаюсь от всей души, демонстрирую людям, что рад (рада) их встретить и приветствовать. Я улыбаюсь даже тем, у кого улыбка отсутствует.
- \_\_\_\_\_ 11. ВНЕШНИЙ ВИД. Я одеваюсь в соответствии с ситуацией, принимая во внимание то, как одеты мои потенциальные или состоявшиеся клиенты. Я заранее планирую свой гардероб и всегда опрятен (опрятна) и чист (чиста).

- 
- \_\_\_\_\_ 12. САМОАНАЛИЗ. Я аккуратно веду профессиональные записи и всегда знаю, что, кому и прочему продаю. Я знаю, как шли мои дела в прошлом году, как идут в нынешнем и каковы мои планы на следующий год.
- \_\_\_\_\_ 13. ОРГАНИЗОВАННОСТЬ. Я знаю, как использую свое время, знаю, какие задачи и действия являются главными с точки зрения достижения моих целей. Я знаю и понимаю важнейшие задачи, которые необходимо решать для достижения повседневного успеха, и предпринимаю необходимые действия.
- \_\_\_\_\_ 14. СИСТЕМА ПОДДЕРЖКИ. При каждой возможности я пользуюсь услугами своей семьи и своих сотрудников, действуя при этом тактично и дипломатично. Я понимаю, что семья и сотрудники являются моими «внутренними» клиентами, не менее важными, чем «внешние» клиенты.
- \_\_\_\_\_ 15. ПОЕЗДКИ. Я осознаю опасность и увлекательность поездок, и я готов(а) и к тому, и к другому.
- \_\_\_\_\_ 16. УДОВЛЕТВОРЕНИЕ КЛИЕНТА. Я понимаю, что просто обслужить клиента способен практически каждый, и что для успеха в мире продаж необходимо переходить от обслуживания клиента к его удовлетворению. У меня есть специальный план действий для достижения этой цели.
- \_\_\_\_\_ 17. ПРОДАЖИ ПО ТЕЛЕФОНУ. Я с удовольствием использую все преимущества, которые предоставляет телефон в мире продаж. Я не испытываю страха перед телефоном, и с большой охотой пользуюсь им, чтобы сэкономить время и деньги, действуя при этом быстро и вежливо.
- \_\_\_\_\_ 18. ПРЕОДОЛЕНИЕ ПРЕПЯТСТВИЙ. Я понимаю, что препятствия неизбежны и появляются они регулярно, так что у меня есть заранее продуманные методы их преодоления;
- \_\_\_\_\_ 19. РЕАГИРОВАНИЕ НА ОТКАЗЫ. Я знаю, в чем состоит отличие личного неприятия от делового отказа. Я не отношу возражения потенциальных клиентов на свой счет и часто превращаю причины отказа покупать в причины для совершения покупок.
- \_\_\_\_\_ 20. «ЖИВОПИСЬ». Я понимаю, что в своей профессии я — мастер слова и живописец, и что для успеха в продажах я должен (должна) тщательно подбирать слова, с помощью которых рисуются убедительные эмоциональные картины для потенциальных клиентов,



*Приложение*

---

- \_\_\_\_\_ 21. ЗАВЕРШЕНИЕ ЗАКЛЮЧЕНИЯ СДЕЛОК. Я знаю, как и когда заключать сделки, и какие методы завершения заключения сделок по продажам наиболее эффективны для моего продукта или услуг. Я всегда обращаюсь с предложением оформить заказ.
- \_\_\_\_\_ 22. ЦЕЛИ. Я понимаю, что цель — это мечта, и готов(а) действовать во имя ее. Я разбиваю свои цели на небольшие фрагменты и ежедневно работаю над их реализацией.
- \_\_\_\_\_ 23. УМЕНИЕ СЛУШАТЬ. Я согласен (согласна) с поговоркой, что «говорить — значит делиться, а слушать — значит заботиться», и строю в соответствии с ней свои действия. Слушаю я не только ушами, но и глазами, и сердцем.
- \_\_\_\_\_ 24. ОБРАЗОВАНИЕ. Я постоянно читаю и прослушиваю содержательную и вдохновляющую информацию, которая помогает мне действовать еще более профессионально. Я понимаю, что образование — непрерывный процесс, которым мне предстоит наслаждаться на протяжении всей моей карьеры.
- \_\_\_\_\_ 25. ЗДРАВЫЙ СМЫСЛ. Я понимаю, что не все следуют здравому смыслу. Я стараюсь всю информацию пропускать через фильтр здравого смысла. Я планирую победу, готовлюсь побеждать и имею все основания рассчитывать на успех в мире продаж!
- \_\_\_\_\_ СУММАРНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ

## **Результаты теста по оценке качеств, необходимых для успеха в сфере продаж**

- 0 — 50 = Вы находитесь в нужном месте в нужное время. Хорошей новостью для вас является то, что лучшие годы в сфере продаж у вас впереди. Вторая хорошая новость заключается в том, что в ваших руках находится вся информация, необходимая для достижения успеха!
- 51 — 75 = «Тренинг профессиональных продаж» написана для ВАС! У вас есть прочный фундамент, на котором можно строить карьеру в сфере продаж, и при наличии необходимой информации вы способны добраться до самой вершины! Читайте и обдумывайте эту информацию во время, когда не заняты продажами.
- 76 — 99 = Вы уже стучитесь в дверь, за которой вас ждет успех! Еще несколько завершающих штрихов — и можно будет говорить о состоявшейся профессиональной карьере. Эта книга поможет вам найти те самые штрихи, с которыми вы продолжите славный путь к окончательной победе!
- 100 — 125 = Самое время вам самим написать книгу! Главное — не стать слишком самоуверенным и самонадеянным и не забывать освежать в памяти основополагающие принципы. Отчасти ваш успех связан с тем, что вы осознаете важность постоянного повышения уровня образования. Поздравляю!

## Как повысить эффективность тренинга?

В современных бизнес-организациях тренинг как метод обучения взрослых получает все более широкое распространение. Сегодня уже никого не удивит тем, что сотрудники многих компаний постоянно учатся. Действительно, способность учиться быстрее других, в наши дни является важнейшим конкурентным преимуществом. По данным ЮНЕСКО в 21 веке любая сумма знаний устаревает за 5 лет. То, что персонал знал вчера, уже безнадежно устарело и нужно наращивать потенциал человеческих ресурсов через обучение снова и снова, не останавливаясь ни на минуту. Именно поэтому многие современные бизнес-организации работают над созданием внутрифирменной системы обучения и развития персонала.

Как известно, взрослые учащиеся, эффективнее всего учатся на бизнес-тренингах, а не на лекциях и семинарах. Тренинги порождают разнообразные тренинговые эффекты.

Тренинговый эффект - феномен в поведении человека и жизни организации, возникающий в ходе, до или после тренинга, связанный с его проведением. [Добротворский И.Л., 2003]

Перечислю некоторые тренинговые эффекты для личности и для организации:

- Тренировка новых моделей поведения.
- Мотивация делать иначе, лучше.
- Аккумуляция опыта.
- Отреагирование негатива.
- Диагностика проблем организации.
- Сплочение группы.
- Улучшение микроклимата.
- Узнавание участниками друг друга.
- Повышение лояльности организации.
- Повышение самооценки.
- Снижение самооценки.
- Мотивация учиться.
- Желание развиваться и расти.
- Желание уволиться.
- Желание получить обратную связь от тренера о себе и группе в целом.
- Повышение тревожности.
- Понижение тревожности.

- Обесценивание новых знаний, умений, навыков;
- Критика личности тренера, тренингового процесса, организации, в которой работают участники;
- изменение отношения, например, к клиентам или самому процессу профессиональной деятельности.
- Принятие на себя, или напротив, перекладывание на других ответственности за результат тренинга и личную профессиональную успешность в целом.

Тренинг чем-то похож на посадку растений. Тренер сажает ростки нового в подготовленную (или неподготовленную) почву. Почвой в данном случае выступает сама организация, ее организационная культура, ресурсы и мотивация каждого участника тренинга. Тренер, используя разнообразный методический инструментарий, привносит в тренинговую группу новые знания, помогает сформировать участникам тренинговой программы новые навыки.

Любой дачник, садовод, тем более агроном знает, что недостаточно просто посадить семя в землю и забыть о нем. Как говорится, быстро сказка сказывается, да не скоро дело делается. Чтобы семя вовремя взшло, здоровое растение правильно развивалось и радовало глаз, а затем принесло богатый урожай необходимо много и тщательно трудиться после самого процесса посадки. Например, нужно поливать, рыхлить, удобрять, собирать насекомых-вредителей, опылять, опрыскивать, мыть листочки, обрезать, удобрять, укрывать в холода, разговаривать с растением и совершать другие разнообразные действия, чтобы получить результат в виде урожая. Так и с тренингом. Кроме самого тренинга, важно продумать, как за ним ухаживать, то есть, что будет после самой процедуры обучения, что предложить в организации в качестве посттренинга?

Мне как бизнес-тренеру иногда приходится слышать сетования некомпетентных руководителей по поводу того, что, мол, деньги в тренинг вложили, а результата не видно.

В своей книге «Практика продаж» я привожу отзывы недалеко-видных руководителей:

"Сотрудники обучаются на тренингах - а продажи не растут, изменений не происходит. Где результат?", "Я инвестировал деньги в проведение тренинга. Как они ко мне вернутся?", "Эмоциональный всплеск после тренинга я вижу. Что дальше?"

Что здесь можно сказать? Руководителям, рассуждающим в таком духе, можно порекомендовать наращивать свою управленческую

## Приложение

---

компетентность в сфере человеческих ресурсов. Напомню, параметры процедуры обучения сотрудников:

- необходимость,
- непрерывность,
- насыщенность.

Признаками некорректно организованной процедуры обучения сотрудников принято считать: Факультативность, спонтанность, отсутствие фокусировки на реальной проблеме, рассматривается как вознаграждение, рассматривается как отдых.

В своей ранней книге «Тренинг профессиональных продаж» я подробно рассматриваю формулу результативности сотрудника.

### ФОРМУЛА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ

$$\begin{array}{ccc} \text{Результативность} & \text{Знания + навыки} & \text{Отношение} \\ \text{работы} = & \frac{\text{Организационные осо-}}{\text{бенности (Возможность)}} & \times \text{ к работе} \\ \text{сотрудников} & & \text{(мотивация)} \end{array}$$

Формула результативности показывает, что дело не только в том, что знают и умеют сотрудники компании, каковы их способности выполнять поставленные перед ними задачи. Вопрос в том, насколько ситуация внутри организации поддерживает изменения, произошедшие с персоналом на тренинге, какие возможности предоставляет организационная культура, стиль руководства, технологии работы в целом для проявления новых знаний умений, навыков. В моем опыте периодически встречаются случаи, когда в бизнес-тренинге сотрудники компании активны, внимательны, мотивированы, эффективно усваивают новые модели поведения, а в практике своей повседневной работы не применяют новые знания, умения, навыки. Когда начинаешь изучать ситуацию, то оказывается, что те новые модели поведения, которые участники оттренировали в ходе тренинга, не востребованы организацией в данный момент, например, из-за устаревших технологических процессов или отстающей маркетинговой политики компании.

Особо стоит подумать руководителям об отношении сотрудников к работе, что мотивирует людей в организации, каков настрой на полную самореализацию и отдачу на рабочем месте. Часто бывает, что

персонал в процессе тренинговой программы вовлечен, работоспособен, а на рабочем месте трудится буквально "спустя рукава" из-за неэффективного стиля руководства, который отбивает охоту быть творческим и действовать иначе, чем принято.

При серьезном размышлении становится очевидным, что дело не только в проведении тренинга. (Разумеется, что в данной книге речь идет о профессионально проведенном, эффективном, успешном бизнес-тренинге). Понятно, что позитивные тренинговые эффекты нужно поддерживать и закреплять. Для этого и существуют посттренинговые процедуры.

Работа по закреплению и развитию навыков персонала, приобретенных на тренинге начинается с тренингового анализа. Целесообразно провести анонимное анкетирование участников с целью выявить реакции на тренинговый процесс и работу тренера, определить зоны дальнейшего развития, выявить какие еще темы интересуют участников и были бы полезны в повседневной профессиональной деятельности. После тренингового анализа имеет смысл глубоко изучить отчет, составленный тренером после тренинга.

Профессиональный бизнес-тренер, соблюдая принцип конфиденциальности, указывает в отчете рекомендации, которые могут пригодиться при формировании будущих тренинговых программ. Заказчикам тренинга внутри компании важно также лично побеседовать с тренером после тренинга для того, чтобы получить обратную связь и узнать мнение специалиста о том, как проходил тренинговый процесс, и что он может рекомендовать в качестве посттренинга. Посттренинг - это система работы с персоналом, направленная на поддержание позитивных тренинговых эффектов и обеспечивающая применение знаний, умений, навыков, полученных участниками на тренинге, в ходе повседневной профессиональной деятельности. [Добровольский И.Л., 2005].

Посттренинговые процедуры планирует менеджер по обучению и развитию персонала, если такого специалиста в компании нет, то директор по персоналу или первое лицо компании.

Проводить посттренинги может внутренний тренер, проводивший базовый тренинг, приглашенный тренер или другой сотрудник компании.

Начиная тренинговое обучение в компании всегда полезно подумать, что будет происходить после тренинга, какие мероприятия могут быть предложены в качестве посттренингового сопровождения

## *Приложение*

---

персонала. Разумеется, что мониторинг ситуации с процессом обучения приобретает первостепенное значение.

Закрепить новые знания персонала и развить навыки, приобретенные на тренинге можно с помощью посттренинговых мероприятий. Посттренинговые процедуры можно условно объединить в две группы: связанные с процедурой обучения и не связанные с процедурой обучения.

### **1. Формы посттренинга, связанные с обучением:**

- Тренинг
- Семинар
- Мастер-класс
- Мини-лекции
- Система минизанятий - напоминаний
- Инструктирование
- Наставничество
- Групповые дискуссии
- Тестовые задания
- Практические работы
- Просмотр и анализ учебных видеофильмов
- Практические задания
- Составление Умных Карт
- Видеообратная связь
- Ролевые игры
- Тренировочные упражнения
- Анализ конкретных случаев
- Разбор трудных ситуаций
- Анализ учебных примеров
- Разбор кейсов
- Моделирующие игры
- Задание на чтение текстов

### **2. Методы посттренинга, НЕ связанные с обучением:**

- Создание Стандартов
- Оценка персонала
- Программа "Неизвестный покупатель"
- Введение категорий
- Круглый стол
- Внутрифирменная конференция
- Обмен опытом

- Программы обучения для руководителей тех сотрудников, которые уже прошли обучение
- Изменение качества управления
- Коучинг
- Создание системы мотивации
- Конкурс "Лучший в профессии"
- Консультации тренера на рабочем месте

Если отвечать на вопрос, как правильно проводить работу по закреплению и развитию навыков, приобретенных на тренинге, можно сказать, что важно эту работу вообще проводить, а не обольщаться, тем, что "тренинг прошел и всё, давайте, ребята, работайте". Целесообразно руководствоваться русской народной мудростью: "повторенье - мать ученья". Главное, проводить это самое повторение, используя самые разные формы актуализации знаний и задействования умений персонала.

Задуматься о проведении нового тренинга в организации имеет смысл, когда к знаниям, умениям, навыкам, полученным на предшествующем тренинге требуется добавить новые или осмыслить имеющиеся на более глубоком уровне.

Особую значимость в современных бизнес-организациях в целом и в процессе обучения персонала, в частности, приобретает принцип: "Выполняется только то, что измеряется и контролируется". Если в компании проводится обучение, то перед тем как дать старт тренингам и посттренингам, важно ответить на вопрос: "Как в компании будет измеряться эффективность тренинга и соответствие каждого обученного сотрудника новым требованиям, предъявляемым к его профессиональной деятельности".

Ухаживать за тренингом необходимо. Иначе, растение под названием "тренинг" обречено зачахнуть или вообще не появиться на поверхность почвы. Этот уход может быть проведен в самых разных формах, с использованием различных подходов, технологий, принципов и приемов. Важно одно - уделять внимание сопровождению персонала, участвовавшему в тренингах. Периодически напоминать, что главное в работе, какого поведения ждет организация от своих сотрудников и как через более эффективное поведение человек может реализовать себя на своем рабочем месте в ходе своей повседневной профессиональной деятельности.

Игорь Добротворский



## **= Отзывы клиентов, принимавших участие в тренинге Игоря Добротворского «ИСКУСНЫЕ ПРИЕМЫ АКТИВНЫХ ПРОДАЖ» =**

Один из наиболее профессиональных тренингов, которые я посещал. Обсуждается много полезных вопросов. Имеет смысл посетить несколько близких по тематике семинаров.

Сатовский Б.Л.,  
«Фонд поддержки новых технологий»  
\* \* \*

Семинар помог систематизировать все то. Что было «напихано» из множества прочитанной литературы.

Ушкалов В.В.,  
ЗАО ПКФ «Элегант»  
\* \* \*

Вопросы были рассмотрены настолько подробно, насколько это возможно в рамках двухдневного семинара. Подход И.Л. Добротворского к продажам, о котором мне удалось узнать на семинаре, в лучшую сторону отличается от традиционных, широко используемых методик. Поэтому могу с уверенностью сказать, что компилируя информацию, полученную на семинаре и информацию из других источников, мне удастся создать новые методы, максимально повышающие эффективность работы нашей компании.

Дегтярь А.Г.,  
ЗАО НТФ «Медтехника»  
\* \* \*

Все очень понравилось. На семинаре такого типа была первый раз. Думаю, что очень нужное дело, потому что информации действительно просто катастрофически не хватает.

Баранова Ю.А.,  
ЛГПО «Подресурсы»  
\* \* \*

*Отзывы клиентов*

Этот тренинг отлично показал все ошибки в моей работе и то, что я делал правильно. Я понял, что надо работать, а главное – ДЕЙСТВОВАТЬ! Достаточно отчетливо увидел пути своего дальнейшего развития. Спасибо за высокопрофессиональное проведение.

Геращенко А.А.,  
ООО «АэроТерм-сервис»

\* \* \*

Хороший положительный заряд. Мотивация к работе. Большое спасибо. Огромная пища для размышлений. Хорошая методика. Руки чешутся скорее все освоить и попробовать. А главное – намного добавилось веры в себя.

Макеев А.А.,  
ООО «Источник Прим»

\* \* \*

Удивительно, но слушать два дня одного оратора оказалось совсем не утомительно. Приятно удивила полезность семинара. В общем-то, можно его охарактеризовать как сочетание приятного с полезным.

Курчак Л.В.,  
СП «Солпол»

\* \* \*

Семинар проведен на высоком профессиональном уровне. Поражает огромное количество советов, приемов, действительно полезных вещей. Теперь я знаю, что мне дальше делать, чтобы моя компания стала успешной, а может быть и лидером.

Пергушев И.М.,  
ООО «Гулливер»

\* \* \*

Получила истинное удовольствие! Материал подается Игорем Леонидовичем необычайно легко и ненавязчиво, что весьма редко на семинарах. Нет усталости после девятичасового учебного дня, а есть и силы и желание слушать еще и еще. Получаешь большой объем информации незаметно для себя.

Куницкая С.В.  
СК «Юмитекс»

\* \* \*

Семинар стоил тех денег, которые мы за него заплатили.

Колодин В.И.  
ЗАО «Альфа»

## Интервью Игоря Добротворского в журнале "Секрет фирмы" № 11 2005 г. «7 ШАГОВ ПОСТРОЕНИЯ ОТДЕЛА ПРОДАЖ»

Построение в компании эффективной системы продаж методом проб и ошибок занимает много лет. Построить такую систему продаж нелегко. Здесь требуется выдержка и железная сила воли. Опыт тренера и консультанта Игоря Добротворского, полученный при построении десятков систем продаж в различных бизнесах, постепенно превратился в отработанную технологию. Эта технология по-настоящему эффективна. В интервью "СФ" Игорь Добротворский согласился приоткрыть несколько профессиональных секретов.

Текст: ОЛЬГА САЙМОЙЛОВА

### Почему не идут продажи?

**СЕКРЕТ ФИРМЫ: Как Вы считаете, существуют ли типичные ошибки в ходе построения системы продаж в компании?**

**ИГОРЬ ДОБРОТВОРСКИЙ:** Как правило, на практике встречаются несколько типичных ошибок, которые совершают руководители при создании отдела продаж. Если у компании есть финансовые ресурсы, то она обращается в профильные службы, агентства для поиска профессиональных менеджеров по продажам. Но, как вы сами понимаете, квалифицированные специалисты - профессионалы уже давно работают на своих местах с налаженной клиентской базой.

Другая грубая ошибка - это найм случайных людей. В результате имеем то, что ничего не имеем. Через короткий промежуток времени нанятые люди уходят. В итоге - продаж в отделе практически нет.

**СФ:** А где же взять, в таком случае, нужных менеджеров по продажам?

**ИД:** Готовых людей зачастую взять просто негде. Имеет смысл начинать учить подходящих сотрудников самостоятельно. А для этого - нужно посылать их на профессиональные тренинги продаж. Зака-

зывать корпоративные тренинги специально для своей компании...  
Короче инвестировать силы, деньги, терпение и время.

### **Консалтинг системы продаж**

**СФ:** Что включает консалтинг построения отдела продаж?

**ИД:** Консалтинг при построении отдела продаж состоит из четырех блоков: системы оптимизации работы отдела продаж на внешнем рынке, системы управления сбытом, системы управления персоналом и системы управления коммуникациями.

Под системой оптимизации продаж на внешнем рынке мы понимаем позиционирование товара, сегментацию рынка с выбором целевого сегмента, выбор канала распределения, технологии стимулирования сбыта. Система управления сбытом включает в себя оптимизацию структуры службы продаж, оптимизацию документооборота, бизнес-процессов в продажах. Следующая задача - организация работы людей. Менеджеров по продажам, как звезд в хоккее, нужно отобрать, обучить, разработать систему мотивации. Четвертый блок включает систему управления коммуникациями с клиентами компании.

**СФ:** В чем состоят главные отличия вашей системы построения отдела продаж от других тренинговых продуктов, которые представлены сегодня на рынке?

**ИД:** Предположим, речь идет о спортсменах. У любого тренера возникнет вопрос: к чему готовить команду? Мы должны решить, каким «видом спорта» являются наши продажи. Первый шаг – создание так называемых карт продаж, то есть алгоритмов процесса продажи. Существует несколько видов алгоритмов: как привлечь нового клиента, как развить отношения со старым клиентом, как работать с дилерами, дистрибьюторами, партнерами. Карта продаж создается максимально подробно и учитывает все логические разветвления, начиная от сбора информации о клиенте, установления контакта с ним, определения его потребностей и возможностей и заканчивая более мелкими вопросами: как позвонить, как договориться с секретарем и т.д. Стандартная схема адаптируется к каждой отрасли и компании. Для того чтобы дать людям умения, мы «вытаскиваем» из этой карты продаж тот или иной контакт с клиентом и описываем стандартные сценарии, по которым он осуществляется (как договариваться о встрече, как начинать разговор о потребностях, как проводить презент-

тацию, как переходить к обсуждению, как торговаться). Чтобы сценарий был приближен к жизни, делается сегментация компаний, вводятся типы клиентов. После того как базовые сценарии описаны, мы должны понять, кто какие задачи выполняет. Для этого создается матрица функций и задач, которая определяет, что конкретно делает человек из огромного процесса продажи: ведет ли он его от начала до конца или выполняет только какую-то часть работы. Следующий этап – создание матрицы навыков, то есть определение того, что человек должен знать и уметь, чтобы осуществлять эту функцию. Разрабатывается система мероприятий, в которую включаются теоретические семинары, тренинги, экзамены и аттестации, позволяющие повысить уровень знаний человека.

### **Мероприятия подготовки персонала**

**СФ:** Карты продаж и матрицы готовы. Что дальше?

**ИД:** Создается календарный план подготовки, в контрольных точках проводится аттестация. Если кто-то из сотрудников «не тянет», человек увольняется, и на его место приходит стажер. Пополнение компании «новой кровью» – очень важный элемент жизнедеятельности всей системы. По разработанной нами методике руководители подразделений каждую неделю проводят тренинговые мероприятия.

**СФ:** Как часто нужно проводить эти мероприятия?

**ИД:** Мы рекомендуем проводить тренинги раз в неделю, а раз в квартал организовывать большие одно-двух-дневные тренинги, чтобы закрепить базовые навыки и показать системность подхода. Отдельно взятый тренинг по продажам так же бесполезен, как для футбольной команды тренинг по подаче угловых. Систему подготовки нельзя оторвать от системы планирования, контроля, мотивации – они взаимосвязаны.

**СФ:** Проводите ли вы предварительную диагностику компании?

**ИД:** Первый этап диагностики – предпроектное обследование, во время которого мы получаем информацию об основных «болевых точках» клиента. Наше предложение должно быть адекватно и объективно потребностям клиента, и его субъективным ощущениям. Если он думает, что его проблема в персонале, а мы видим, что реальная проблема – в управлении, отсутствии системы планирования, то мы будем решать проблему кадров, а потом плавно перейдем к другим

вопросам. Доказать, что наше видение правильное, мы можем, только установив с клиентом доверительные отношения. Второй этап диагностики – анкетирование для топ-менеджмента. Результатом этого опроса является мини-анализ, во время которого клиент узнает наше мнение, а мы, в свою очередь, понимаем, сколько клиент готов инвестировать в эти изменения. Наша задача – вписаться в те ресурсы, которые соответствуют реальным возможностям клиента. Если бюджет клиента ограничен и он вынужден экономить, мы начнем с малого – с того, что можно сделать сегодня.

**СФ:** Вы показываете клиенту эффективность тренинга?

**ИД:** На презентации мы последовательно объясняем, что на каком этапе будем делать и что получим на выходе. Отличие системного проекта от абстрактного тренинга в том, что в конце должен быть результат. Мы говорим клиенту: «По нашему опыту, эти инвестиции обычно поднимают продажи на такой-то уровень, значит, вы должны выйти на такой-то валовой доход». Мы не можем сделать шаги за клиента, поскольку политическая воля остается за ним, но мы постараемся доказать ему необходимость этих шагов и поможем топ-менеджеру принять грамотные решения. Если он нам доверяет, то будет выполнять наши установки. Консалтинг – это улица с двусторонним движением. Мы заинтересованы, чтобы в компании произошли реальные изменения, и будем тратить на это столько времени, сколько потребуется.

**СФ:** Какие именно приемы осваивают менеджеры по продажам?

**ИД:** Олег Табаков как-то заметил, что хороший актер отличается от плохого тем, что у хорошего много шаблонов и стереотипов, а у плохого их мало. Быть актером без стереотипов нельзя, потому что невозможно каждый раз пытаться заново сыграть роль. По аналогии со сценическим искусством, в продажах нельзя каждый раз думать, как вести себя с клиентом – на это нет времени. Продавец заходит в кабинет, у него всего пять минут для того, чтобы привлечь клиента. Будет ли он думать? Нет, он будет выполнять сценарий, используя наработанные приемы и шаблоны. Опытный менеджер по продажам за первую минуту определит психотип клиента и за 10 секунд выберет нужную методику, а затем разыграет эту комбинацию, как хороший карточный игрок. На занятиях мы даем задание презентовать товар. Продавец заходит и с порога начинает что-то предлагать, а клиент отвечает, что это дорого. Что произошло? Человек не поговорил о покупателе, он перепрыгнул процедуру. Любая хозяйка согласится,

что, если при приготовлении борща нарушить процедуру, блюдо может получиться вкусным, но это будет не борщ. Технология продаж сложная, у нее много вариантов, условий. Мы показываем маршрут движения, объясняем, почему здесь нужно остановиться, а тут, наоборот, давить на газ. Возьмем ситуацию: продавец договорился о встрече с клиентом, но ровно час назад у клиента что-то произошло и ему не до встречи, а отменить ее он считает невежливым. Зачем продавцу тратить свое время и время покупателя? Продолжая что-то «бубнить», он будет только раздражать. Опытный менеджер должен это почувствовать и предложить перенести встречу на другое время, тогда клиент сразу поймет, что с ним работает профессионал.

**СФ:** Цель обучения - довести каждый шаг до автоматизма?

**ИД:** Согласно принципу Вильфредо Парето, человек в 80% случаев сталкивается со стандартными ситуациями: одними и теми же реакциями, возражениями и подходами. Наша первая цель – дать базовые ситуации. Вместо того чтобы, заходя к клиенту, начинать подбирать слова и волноваться, не лучше ли продавцу выучить стандартное приветствие наизусть? Поверьте, что, когда он это сделает, у него изменится осанка. Если человек стоит на крепком фундаменте, он спокойно отреагирует на 20% нестандартных ситуаций, а самое главное – он их заметит. Второй этап – дать менеджеру навыки поведения в нестандартных ситуациях. Например, мы показываем, как уйти от ответа на прямой вопрос, если ты не знаешь ответа. Иногда сразу отвечать и не нужно: клиент не должен знать, что у тебя готов ответ. Владение такими навыками – высший пилотаж, который присущ «звездам».

**СФ:** Какие роли приходится играть продавцу?

**ИД:** Работа менеджера по продажам состоит в контактировании с клиентом, для того чтобы извлечь из этого выгоду для компании и для себя. Где-то он собирает информацию, где-то вербует, где-то входит в доверие, презентует, торгуется, наконец, дает откат. Поэтому он должен быть актером, психологом, коммуникатором, оратором, слушателем, шпионом, агентом и резидентом.

**СФ:** Как вписываются язык и культура в систему освоения навыков продаж?

**ИД:** В каждом социуме есть своя культура речи, и с каждым клиентом нужно говорить на его языке, чтобы быть понятым. У нас многонациональная страна, и, если человек работает в Татарстане, ему было бы неплохо знать татарский. Я уверен, что через несколько лет в

отделениях банков, работающих с розничными клиентами, появятся люди, которые будут говорить на азербайджанском языке, потому что азербайджанцев в Москве больше миллиона человек. Если в компании принят строгий западный стиль, – не опаздывай. В компании с восточной ментальностью нужно сначала поговорить о детях, а потом уже рассказывать о своем деле.

**Игорь Добротворский** (г. Москва) с 1991 года занимается проведением тренингов, семинаров, разработкой программ и персональным консультированием. Учредитель и руководитель Института коучинга и тренинга. В числе корпоративных клиентов Торговый дом "Холод", компания "Спортпроект", "Oriflame", Институт Бизнеса и Делового Администрирования при Академии Народного Хозяйства Правительства РФ и др.



## **Annotation**

What intensity does help one man to go forward, to arrange his own happiness and to increase his own riches during all his life, and another can not start at the same time? What matter does give the power and the energy to one man and does not give it to another? Why one man can examine the perspective in the ball of the problems and realize his own dreams, and at the same time another undertakes desperate efforts, mistakes infinitely, but gets no results?

These and other related questions are studied by the author, Dr. of Psychology, Dr. of Philosophy, who used an original synthetic approach based upon generalization of the up-to-date materials of natural and social sciences.

The book is addressed to psychologists, specialists in the disciplinary branches, philosophies, parents, students, scientists, teachers, laymens to everybody interested in human problems.

Those who'd like to get in touch with the Center please write at the address: *P.O. Box 35 Moscow 11116 Russia*.

**E-mail: [info@coachtraining.ru](mailto:info@coachtraining.ru)**



Уважаемый читатель!

Возможно, Вы работаете на радио или на телевидении или имеете связи, знакомых в этих сферах. Я буду исключительно Вам признателен, если Вы поделитесь со мной своими возможностями. Я ищу людей, которых заинтересует моя авторская программа «Вопросы об успехах: Технологии успеха». Может быть, таким человеком будете именно Вы?...

Позвоните, пожалуйста:

(495) 362-07-60 Елена Петровна  
(495) 621-10-41 Ирина Ивановна  
(495) 769-69-63 Игорь Леонидович  
(495) 903-41-82 Светлана Ивановна  
(495) 959-75-59 Светлана Николаевна

Также со мной можно связаться по электронной почте:

[dobrotv@mail.ru](mailto:dobrotv@mail.ru)  
[igor@coachtraining.ru](mailto:igor@coachtraining.ru)

Спасибо Вам за то, что Вы приобрели мою книгу.  
Успехов и всего самого хорошего.

## **ИНСТИТУТ КОУЧИНГА И ТРЕНИНГА**

### **БИЗНЕС-ТРЕНИНГИ И КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ**

Система корпоративных и открытых тренингов и тренинговых программ Игоря Добротворского, направленная на повышение эффективности организации. Освоение современных методов организации и ведения бизнеса. Выявление и раскрытие потенциала сотрудников всех уровней. Психологическое тестирование.

*Уникальные авторские разработки.  
Адаптация программ к структуре и специфике  
Вашей компании. Высококвалифицированные  
бизнес-тренеры.*

**Эффективные продажи. Успешная коммуникация.**

**Командная работа. Искусство презентации.**

**Пробуждение подлинного лидерства.**

**Управление временем. VIP-коучинг.**

### **КОУЧИНГ. ОБУЧЕНИЕ КОУЧИНГУ**

*Персональные тренировки Игорем Добротворским  
руководителей высшего и среднего звена.*

*Освоение принципов руководства в стиле коучинг.*

Обучение и тренировки сотрудников: повышение профессионализма, достижение мастерства в коммуникации, увеличение компетентности и уверенности. Создание отдела коучинга и внедрение коучинговой культуры в организации. Обучение коучингу.

### **ТРЕНИНГИ ЛИЧНОСТНОГО РОСТА**

Система тренингов, направленная на раскрытие внутреннего потенциала человека, повышение его личной эффективности и социальной интеграции.

*Самые современные технологии обучения и развития.*

**Программа "Созидание": Открытие, Прорыв,  
Лидерская программа. Мастерство.**

*Современный стиль общения, руководства и обучения.*

Тел./факс: (495) 769-69-63  
**E-mail: [info@coachtraining.ru](mailto:info@coachtraining.ru)**  
**<http://www.coachtraining.ru>**

## ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ КОУЧИНГ

Мы с Вами сможем успешно работать над **разрешением таких проблем**, как:

- Повышение эффективности Вашего бизнеса и карьеры.
- Снятие стрессов, депрессий, волнений, тревог.
- Разрешение конфликтов на работе и в семье....

И над **достижением таких целей**, как:

- Создать долгосрочную стратегию развития компании.
- Начать успешную политическую карьеру.
- Начать новое направление бизнеса.
- Взрастить одного из директоров холдинга до партнера и двигателя бизнеса.
- Сделать компанию № 1 в отрасли и выйти на международный рынок....

**Программы для персональной тренировки первых лиц:**

- Цикл "Принятие управленческих решений".
- Цикл "Персональное управление временем".
- Цикл "Делегирование и контроль за исполнением".

Каждая из программ представляет собой цикл из нескольких индивидуальных тренировочных сессий по 3 часа.

В результате Вы вырабатываете новые и более эффективные навыки и способы поведения, получаете индивидуально разработанные рекомендации, обучаетесь методам организации своего рабочего процесса...

**Курс VIP-тренинг "7 шагов"** для предприятий и организаций, руководителей, топ-менеджеров, спортсменов высшего класса и профессионалов включает:

- От чего зависит успех, радость, счастье в нашей жизни?
- Какие убеждения ограничивают нас?
- Как избавиться от психологических зажимов, связанных с детством?
- Как выстраивать стратегию жизни?
- Как научиться видеть ситуацию глазами другого человека?
- Как достигать поставленных целей?
- Как открыть в себе источник неограниченных возможностей и пользоваться им каждый день?

## **ВОЗМОЖНЫ СЛЕДУЮЩИЕ ВАРИАНТЫ СОТРУДНИЧЕСТВА:**

### **1 уровень:** Коучинг для руководителя

В ходе регулярных индивидуальных встреч с руководителем, коуч-консультант помогает найти и внедрить оптимальные решения;

#### Направления коучинга:

- Рост продаж
- Стратегия развития
- Маркетинговая стратегия
- Раскрутка направления
- Новые продукты, рынки
- Работа с персоналом
- Стимулирование и контроль
- Планирование и бюджетирование

### **2 уровень:** Консалтинг (решения)

Согласовав с Вами техническое задание, группа консультантов РАЗРАБАТЫВАЕТ рекомендации-решения, включающие конкретный подробный план внедрения. Рекомендации презентуются перед руководством компании.

#### Направления консалтинга:

- Анализ существующей системы продаж
- Рост продаж
- Стратегия развития
- Маркетинговая стратегия
- Вывод и раскрутка
  - нового товара/услуги
  - бренда
  - в новом регионе
- Построение системы дистрибуции
- Разработка системы планирования и контроля
- Разработка системы бюджетирования
- Разработка системы стимулирования
- Разработка системы отбора, аттестации и развития персонала

### **3 уровень:** Консалтинг (внедрение)

После принятия результатов консалтинга 2 уровня возможен мониторинг внедрения или даже управления внедрением посредством проектной группы, бизнес-мастерских по доработке и тренингов для персонала.

### **4 уровень:** Бизнес-мастерские

Решения, разработанные командой руководителей собственноручно под руководством тренера-консультанта в течение интенсивной 2-5 дневной мастерской – наиболее выгодный для компании вариант консалтинга. В результате значительно облегчается внедрение, экономится время и деньги, к тому же, команда руководителей будет способна к разработке подобных решений в будущем самостоятельно.

Направления бизнес-мастерских:

- Анализ существующей системы продаж
- Рост продаж
- Стратегия развития
- Маркетинговая стратегия
- Вывод и раскрутка
  - нового товара/услуги
  - бренда
  - в новом регионе
- Построение системы дистрибуции
- Разработка системы планирования и контроля
- Разработка системы бюджетирования
- Разработка системы стимулирования
- Разработка системы отбора, аттестации и развития персонала

**5 уровень:** Проекты роста продаж

Комплексные проекты с результатом «под ключ».

Возможно вознаграждение в зависимости от результата.

Условия и содержание проекта согласовываются с собственником или генеральным директором компании.

## **ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ КОНСУЛЬТАЦИИ ИГОРЯ ДОБРОТВОРСКОГО**

- Решение семейных и личных проблем.
- Обретение уверенности в себе, удачи в делах и радости жизни.
- Одиночество. Трудности при общении с противоположным полом.
- Неудачи в карьере и бизнесе. Планирование карьеры.
- Технология поиска работы.
- Снятие стрессов.
- Искусство публичного выступления.
- Формирование внешнего и внутреннего имиджа.

### **Компакт-диски:**

1. Брайан Трейси. "Психология продаж" в 6-ти компакт-дисках.
2. Брайан Трейси. "Психология достижений" в 6-ти компакт-дисках.
3. Брайан Трейси. "Как управлять своим временем" в 6-ти компакт-дисках.

Стоимость – 3000 руб. за набор из 6 компакт-дисков.

Все цены указаны со стоимостью доставки по России. Оплата почтовым переводом в рублях по курсу ЦБ РФ на предыдущий день оплаты. Оплату просим направлять по адресу: 111116 г. Москва, а/я 35 Длобротворскому И.Л.

В разделе почтового перевода "Для письменного сообщения" укажите адрес доставки, имя получателя и заказ. Отправка заказа производится в течение одной недели с момента получения перевода.

### **Запись на лекции, тренинги и консультации:**

- (495) 362-07-60 Елена Петровна
- (495) 621-10-41 Ирина Ивановна
- (495) 769-69-63 Игорь Леонидович
- (495) 903-41-82 Светлана Ивановна
- (495) 959-75-59 Светлана Николаевна

E-mail: [info@coachtraining.ru](mailto:info@coachtraining.ru)

<http://www.coachtraining.ru>





## АНКЕТА ЧИТАТЕЛЯ

Уважаемый читатель!

Мы были бы очень признательны за любые замечания и предложения, которые вы сочтете нужным сделать. Ниже перечисляются вопросы, которые нас особенно интересуют:

1. Какое общее отношение сложилось у Вас к книге (хорошая – плохая, нужная – ненужная) и почему?
2. Какие конкретно разделы вам понравились, не понравились и почему?
3. Были ли какие-то разделы слишком сложными или, наоборот, примитивными?
4. Какие еще темы, на Ваш взгляд, следовало бы включить в книгу?
5. Есть ли у Вас замечания по стилю изложения материала?

Если можно, то сообщите краткую информацию о себе. Спасибо.

Отзывы просьба направлять:  
по E-mail: [info@coachtraining.ru](mailto:info@coachtraining.ru)

## ГДЕ КУПИТЬ КНИГИ ИГОРЯ ДОБРОТВОРСКОГО

Город	Название магазина	Телефон
Астрахань	«Библиосфера»	(8512) 22-47-21
Волгоград	«Современник»	(8442) 38-33-94
Воронеж	«Библиосфера»	(4732) 72-73-44
Екатеринбург	«Дом книги»	(343) 358-12-00
Ижевск	«Инвис»	(3412) 78-35-04
Казань	«Аист-Пресс»	(8432) 17-39-08
Красноярск	«Книжный мир»	(3912) 27-39-71
<b>МОСКВА</b>	Институт коучинга и тренинга	(495) 769-69-63
Нижний Новгород	«Дом Книги»	(8312) 46-22-92
Новосибирск	«Топ-книга»	(3832) 36-10-26
Омск	Омский книготорговый дом	(3812) 26-87-97
Пермь	«Библиосфера»	(3422) 10-19-80
Ростов-на-Дону	«Феникс»	(918) 546-08-09 Игорь Викторович e-mail: loza-v@mail.ru
Самара	«Культурная инициатива»	(846) 34-86-61
Санкт-Петербург	«Дом книги»	(812) 315-45-01
Саратов	«Библиосфера»	(8452) 26-07-67
Тюмень	Областная научная библиотека	(3452) 25-12-94
Уфа	«Библиосфера»	(3472) 24-28-94
Челябинск	«Челябинск-книга»	(351) 63-14-51
Ярославль	«Дом книги»	(4852) 30-47-51

## ГДЕ ЗАКАЗАТЬ СЕМИНАРЫ, ТРЕНИНГИ ИГОРЯ ДОБРОТВОРСКОГО

Город	Название партнерской компании	Телефон, e-mail
Екатеринбург	«Интеллект-капитал»	(343) 380-02-52 (343) 380-02-51 Наумова Ирина info@intellect-capital.ru
Кемерово	«Бизнес Кузбасса»	(3842) 28-33-86 59-56-59 моб. 8-950-260-46-45 моб. Калабина Светлана Викторовна kadr@kemcity.ru
Краснодар	«Центр развития бизнеса и личности»	(861) 210-16-07 Лапшин Павел realitynew@gmail.com
<b>МОСКВА</b>	Институт коучинга и тренинга	(495) 769-69-63 info@coachtraining.ru
Ростов-на-Дону	«Феникс»	(918) 546-08-09 Лоза Игорь Викторович e-mail: loza-iv@mail.ru
Санкт-Петербург	«Стокгольмская Школа Экономики»	(812) 320-48-04 Цыганова Наталья e-mail: nt@sseru.org
Санкт-Петербург	Институт репутации	(812) ... Гуриева Светлана e-mail: svetlana@reputin.ru
Пермь	«IBC Human Resources»	(342) 246-28-40 Ильиных Светлана e-mail: hr@perm.ibt.ru
Тюмень	«Перспектива»	(3452) 21-34-06 Галина perspektive-t@rambler.ru
Челябинск	Образовательный центр «Диалог»	(351) 235-22-16 (351) 779-80-98 Шведько Елена shwedd@mail.ru

## СОДЕРЖАНИЕ

КОРОТКО ОБ АВТОРЕ .....	3
КНИГИ ИГОРЯ ДОБРОТВОРСКОГО: .....	4
ПРЕДИСЛОВИЕ .....	5
Часть I.....	8
СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН РАБОТЫ.....	8
Ваша иерархия ценностей.....	11
Идеал.....	13
Часть II .....	17
НОВАЯ МОДЕЛЬ ПРОДАЖИ.....	17
Современный покупатель более профессионален .....	18
Современную конкуренцию труднее преодолеть .....	19
Метод установления контакта.....	20
Пять правил прохождения этапов продаж:.....	25
Корпоративная книга сценариев продаж .....	25
Разделы корпоративной книги сценариев продаж .....	27
Часть III.....	29
ПРОДАЖА КАК УХАЖИВАНИЕ.....	29
Предположительное отношение .....	31
Характерные черты профессионального продавца .....	35
Цикл продаж.....	42
Часть IV.....	43
КАК И ГДЕ ИСКАТЬ КЛИЕНТОВ.....	43
Преодоление страха и способность находить клиентов.....	45
Предварительный анализ .....	48
Анкета клиента .....	49
Переговоры по телефону .....	51
Как прорваться через секретаря.....	57
Как заинтересовать собеседника.....	58
Договариваемся о встрече .....	61
Часть V .....	62

ПЕРВАЯ ВСТРЕЧА С КЛИЕНТОМ.....	62
Формирование первого впечатления .....	63
Компоненты первого впечатления.....	64
С этими легко .....	65
Он не может принять решение — ни по какому поводу .....	67
Работать с ним трудно — сделайте эту работу прибыльной .....	69
Покупатель, который всегда спешит .....	69
Покупатель-всезнайка .....	70
Самый трудный из всех .....	71
Существуют самые разные типы покупателей.....	72
Часть VI.....	73
ИСКУССТВО МОТИВАЦИИ .....	73
Почему...? .....	74
Как впадают в депрессию .....	76
Мотиваторы.....	78
Антимотиваторы.....	85
Как преодолеть негативное воздействие отказа .....	94
Пять способов отношения к отказу .....	97
Кредо чемпиона .....	104
Знайте ваши соотношения и стремитесь улучшить их.....	105
Работа с подготовленными клиентами.....	110
Часть VII .....	112
ВАШ ГОЛОС – ЗВУКОВАЯ ВИЗИТНАЯ КАРТОЧКА.....	112
Каков тембр вашего голоса?.....	115
Голос как фактор успеха - дыхательные упражнения психогенного характера .....	116
Работа над своим голосом и речью - путь к успеху .....	118
Часть VIII .....	125
ОСНОВЫ ПОСТРОЕНИЯ ВОПРОСОВ.....	125
Правильный подход для успеха продаж .....	126
Стреляйте из обоих стволов: осведомительные и наводящие вопросы.....	127
Как задавать наводящие вопросы .....	129
Три принципа вопросов и ответов .....	131
Двенадцать советов по методике опроса .....	135
Часть IX.....	138

ТЕХНОЛОГИИ КОНСТРУИРОВАНИЯ ВОПРОСОВ .....	138
Пять причин, по которым полезно задавать вопросы:.....	139
11 вопросов, которые приводят к сделке .....	140
Типичные ошибки при организации диалога .....	155
Часть X .....	158
НОВЫЕ ТЕХНИКИ АКТИВНОГО СЛУШАНИЯ .....	158
Основные приемы активного слушания.....	159
О пользе оборота «Правильно ли я вас понял?» .....	160
Часть XI.....	165
КАК ПРОВЕСТИ ЭФФЕКТИВНУЮ ПРЕЗЕНТАЦИЮ .....	165
Техника «СВ».....	166
Умение на основе характеристики продукта или услуги доказать пользу для клиента.....	167
Воспользуйтесь возможностью и потренируйтесь .....	172
Шесть точек воздействия.....	173
Особенности – функции – достоинства.....	174
Структура презентации .....	176
Методы презентации товара.....	177
12 элементов успешной презентации .....	185
Часть XII .....	186
КАК РАБОТАТЬ С ВОЗРАЖЕНИЯМИ.....	186
Классификация возражений .....	187
«Отстраненный от продажи (0%)».....	190
«Запрещающий продажу (25%)».....	201
«Заставляющий купить (50%)» .....	210
«Ожидающий продажу (75%)».....	223
«Создающий продажу (100%)» .....	231
Что делать? .....	235
Что дальше?.....	238
Система преодоления возражений.....	238
Преимущества системного подхода .....	248
Мысль и ее ценность .....	250
«Талант» преодоления возражений .....	253
Правила преодоления возражений.....	255
Преодоление возражений «нулевого уровня» .....	260
Прием «приемлемое время» .....	261

Прием «приемлемое место» .....	264
Прием «интуитивная «телепатия» .....	266
Прием «остановка вместо завершения» .....	270
Парирование возражений «двадцатипятипроцентного уровня» .....	273
Игра «а ну-ка вспомни!» .....	276
Игра «а ну-ка сравни!» .....	280
Работа с возражениями на «уровне пятидесяти процентов».....	284
Управление «механизмом выбора» .....	285
Анализ «клиентских историй» .....	289
Работа с «видимыми признаками».....	293
Управление возражениями «семидесятипроцентного уровня» .....	299
Формулировка проблемы.....	300
Работа с проблемой методом «двух «у».....	301
Теория применения первого «у» (усложнение).....	303
Теория и практика применения второго «у» (упрощение).....	307
Практические замечания по вопросам использования метода «двух «у» .....	312
Использование возражений «сто процентного уровня» .....	319
Подготовка «финишной прямой» .....	319
Операция «поцелуй жизни».....	323
Практика преодоления возражений .....	329
Что скрывается за возражениями? .....	339
Ответы на возражения .....	343
Как правильно воспринимать рекламации.....	351
Воспользуйтесь возможностью и потренируйтесь .....	357
Клиент, который никогда не вернется.....	359
Как отличить возражение от отговорки? .....	360
Другие способы дать ответ на возражение .....	366
Воспользуйтесь возможностью и потренируйтесь .....	369
Самое важное при ответе на возражение .....	371
Часть XIII .....	374
ПЕРЕГОВОРЫ О ЦЕНЕ.....	374
Сопоставление цены и ценности.....	377
Поведение продавца при обсуждении цены на примере продажи компьютерной программы LAGA.....	386

Часть XIV .....	393
<b>НОВЫЕ ТЕХНИКИ ЗАКЛЮЧЕНИЯ СДЕЛКИ .....</b>	<b>393</b>
Техники заключения сделки .....	394
Поддержание отношений с клиентом .....	406
Работа с окончательными отказами .....	407
Часть XV .....	409
<b>НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ОКАЗАНИЯ ВЛИЯНИЯ В ПРОДАЖАХ .....</b>	<b>409</b>
Гипнотическое внушение и убеждающее воздействие .....	410
Способы построения доверия у покупателя .....	411
Виды подстроек к поведению покупателя .....	412
Способы фокусировки внимания покупателя .....	413
Создание установки на немедленное действие .....	416
Торговые презентации, которые запоминаются .....	418
Находки опытных продавцов для проведения презентаций .....	420
Как сделать презентацию убедительной .....	422
Парадоксальные техники работы с возражениями .....	423
Установки по умолчанию: устойчивые стереотипы .....	425
Находки опытных продавцов при работе с возражениями .....	425
Часть XVI .....	428
<b>ВОЗВРАТ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ .....</b>	<b>428</b>
Ссылка на даты .....	432
Ссылка на нормы .....	433
Ссылка на третий фактор .....	433
Ссылка на собственные платежи .....	434
Ссылка на внутренние процессы в своей компании .....	435
Ссылка на бухгалтерию .....	435
Ссылка на договор .....	436
Ссылка на другого человека в фирме-плательщике .....	440
Метод «Эксклюзив» .....	440
Метод сходства .....	441
Ссылка на реализованный продукт .....	441
Часть XVII .....	444
<b>КАК УПРОЧИТЬ СВОИ ПОЗИЦИИ .....</b>	<b>444</b>
Избавиться от самоограничителей .....	445
Работайте на компанию, которая ценит ваши усилия .....	446



Готовность стать профессионалом .....	448
Используйте закон повторяемости действий.....	451
Не позволяйте себе стать малоэффективным работником.....	455
Неподобающая внешность — ваш враг .....	457
Правильно одеваться для работы.....	457
Часть XVIII .....	462
<b>УМЕНИЕ ПЕРЕКЛЮЧАТЬСЯ И СТОЙКО ПЕРЕНОСИТЬ ЖИЗНЕННЫЕ ПЕРЕМЕНЫ.....</b>	<b>462</b>
Кардинальное различие между трудоголиками и трудягами....	463
Свести до минимума отрицательное воздействие сверхурочной работы и усталости после длительных поездок .....	466
Умение переключаться .....	469
Искусство быстро перестраиваться .....	471
«Время тайфуна» .....	472
Лучший способ переключиться с работы на отдых .....	477
Перемены.....	478
Часть XIX .....	482
<b>ВОЗМОЖНЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ СТРЕССА.....</b>	<b>482</b>
В состоянии стресса? кто, я? .....	483
Характер действия стресса .....	497
Таблетка на каждый случай.....	497
Стресс конструктивный и деструктивный .....	498
Почему сегодня стресс столь опасен для торгового агента .....	500
Не допускать возникновения стресса .....	500
Порочные способы борьбы.....	502
Часть XX .....	503
<b>ПОЗИТИВНЫЕ МЕТОДЫ БОРЬБЫ СО СТРЕССОМ .....</b>	<b>503</b>
Если источником вашего стресса является определенное лицо	505
Когда начальник слишком вас донимает .....	507
Когда источником стрессового состояния является один из ваших клиентов.....	508
Следуй девизу пионеров и будь готов! .....	508
Ваша реакция на тех, кто намеренно вводит вас в состояние стресса.....	510
Генераторы стресса .....	511
Если источником вашего стресса является коллега.....	512

Как смягчить отрицательный эффект тяжелого разговора .....	513
Основные способы борьбы со стрессом.....	514
Необходимость владения техникой релаксации.....	516
Верные способы.....	517
Снижайте общий уровень напряжения, управляйте стрессом..	518
32 способа начать более спокойную жизнь .....	519
Часть XXI.....	525
<b>НЕРВНОЕ ИСТОЩЕНИЕ.....</b>	<b>525</b>
Не происходит ли такое с вами в настоящий момент? .....	526
Шкала степени нервного истощения .....	528
Одинаково ли нервное истощение сказывается на мужчинах и женщинах?.....	529
Эффект ворот, или перспективы, открывающиеся при борьбе с нервным истощением .....	529
Как организовать жизнь так, чтобы уменьшить риск нервного истощения.....	530
Порочные методы борьбы с нервным истощением .....	533
Кроется ли причина психологического кризиса в нас самих или появляется извне? .....	536
Позитивные методы борьбы с истощением .....	537
Создайте прочный психологический фундамент .....	546
Часть XXII.....	551
<b>СЛАБОЕ ЗДОРОВЬЕ – НИЗКИЕ ПРОДАЖИ.....</b>	<b>551</b>
Простой способ бросить курить.....	553
Упражнения против стресса .....	554
Лишний вес .....	559
Часть XXIII .....	561
<b>ЧТО ИЗ НЕИЗВЕСТНОГО МОЖЕТ НАМ ПОВРЕДИТЬ.....</b>	<b>561</b>
Что должен знать каждый торговый агент.....	562
Обустройте собственный учебный центр .....	562
Будьте готовы к быстрому и эффективному обучению.....	568
Переключитесь на нужный канал .....	569
Общая модель обучения .....	571
Три этапа работы памяти .....	577
Заучивание сложного материала.....	579
Методики развития памяти.....	583

Мобилизуйте свои жизненные силы.....	584
Часть XXIV .....	590
ЕСЛИ ВЫ ДОСТИГЛИ УСПЕХА, ТО НЕ ДУМАЙТЕ, ЧТО ЗНАЕТЕ О СВОЕМ БИЗНЕСЕ ВСЕ .....	590
Когда вы закончили учиться?.....	591
Пятнадцать великолепных навыков, которые вы можете приобрести самостоятельно.....	595
Как соотносятся самостоятельное и традиционное образование .....	597
Овладение сложным процессом делегирования обязанностей.....	599
Часть XXV .....	601
НЕУМЕНИЕ ПРАВИЛЬНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ ВРЕМЯ ГУБИТЕЛЬНО ДЛЯ ВАШЕЙ КАРЬЕРЫ .....	601
Как укротить время .....	602
Своевременная работа с документами .....	603
Простой способ заставить дело спориться.....	607
Объекты планирования .....	611
Распределение времени.....	614
Я должен это сделать .....	616
Ведение картотеки.....	617
Расширение границ времени .....	621
Поддерживайте бодрость духа .....	623
ЧАСТЬ XXVI.....	625
РЕПЕТИТОР ПО ПРОДАЖЕ .....	625
Слова из глубины души .....	651
ЧАСТЬ XXVII.....	652
ТРЕНИНГ ПРОДАЖ ПО ТЕЛЕФОНУ .....	652
Как работать с частью «Основы продаж по телефону».....	653
Организация труда менеджера .....	654
Практические рекомендации .....	665
Рабочая тетрадь.....	676
Операция .....	678
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	702
ПРИЛОЖЕНИЕ .....	709

Секреты мастерства в сфере продаж .....	709
Результаты теста по оценке качеств, необходимых для успеха в сфере продаж.....	714
Как повысить эффективность тренинга?.....	715
= Отзывы клиентов, принимавших участие в тренинге Игоря Добротворского «ИСКУСНЫЕ ПРИЕМЫ АКТИВНЫХ ПРОДАЖ» = .....	721
Интервью Игоря Добротворского в журнале "Секрет фирмы" № 11 2005 г. «7 ШАГОВ ПОСТРОЕНИЯ ОТДЕЛА ПРОДАЖ» .....	723
<b>БИЗНЕС-ТРЕНИНГИ И КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ Ошибка! Закладка не определена.</b>	
<b>КОУЧИНГ. ОБУЧЕНИЕ КОУЧИНГУ ..... Ошибка! Закладка не определена.</b>	
<b>ТРЕНИНГИ ЛИЧНОСТНОГО РОСТА..... Ошибка! Закладка не определена.</b>	

**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и переработка:**

1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...
  2. Диссертации и научные работы
  3. Школьные задания
- Онлайн-консультации  
Любая тематика, в том числе ТЕХНИКА  
Приглашаем авторов