

**СТРАТЕГИЯ
УСПЕШНОГО
БИЗНЕСА**

С.Н. Бердышев

ТЕХНОЛОГИИ РАБОТЫ С ТРУДНЫМИ КЛИЕНТАМИ



Серия «Стратегия успешного бизнеса»

С. Н. Бердышев

**ТЕХНОЛОГИИ РАБОТЫ
С ТРУДНЫМИ КЛИЕНТАМИ**

2-е издание

Москва

Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°»

2016

УДК 658
ББК 65.29
Б48

**Издание подготовлено при содействии
Агентства деловой литературы «Ай Пи Эр Медиа»
www.iprmedia.ru**

Б48 **Бердышев С. Н.**
Технологии работы с трудными клиентами / С. Н. Бердышев. — 2-е изд. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. — 144 с.

ISBN 978-5-394-01861-9

В данной книге на многочисленных примерах из области торговли и сервиса рассматриваются отличительные психологические и потребительские особенности различных групп проблемных клиентов, а также факторы, которые влияют на потребительский выбор. Особое внимание уделяется поведению торговых агентов в процессе общения с различными категориями клиентуры.

Для маркетологов, рекламистов, коммивояжеров, а также студентов экономических специальностей.

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

УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ, ДИССЕРТАЦИИ -

На сайте электронной библиотеки по экономике и праву
www.учебники.информ2000.рф.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
Глава 1. Рациональный клиент	10
1.1. Мнимость рациональности	10
1.2. Аспекты борьбы с миражом	15
1.3. Решение проблемы трудного рационального клиента	22
Глава 2. Эмоциональный клиент	29
2.1. Описание клиента	29
2.2. Аспекты «войны нервов»	33
2.3. Программа стресс-менеджмента в отношении эмоционального клиента	43
Глава 3. Податливый клиент	47
3.1. Ловушка в податливости	47
3.2. Аспекты борьбы с чрезмерной податливостью	51
3.3. Факторы ограничения податливости	56
Глава 4. Клиент-спорщик	62
4.1. Спор как потребность	62
4.2. Анализ последствий коммерческой софистики	67
4.3. Успешность маркетинговой риторики	76
Глава 5. Упрямый клиент	86
5.1. Порог упрямства в бизнесе	86
5.2. Анализ проблемы упрямого клиента	90
5.3. Факторы повышения податливости	99
Глава 6. Агрессивный клиент	106
6.1. Ориентация на агрессию	106
6.2. Феномен компромисса и агрессивность	108
6.3. Техники снижения коммерческой агрессивности	114
Глава 7. Позитивный клиент	122
7.1. Минусы позитивного настроения	122
7.2. Различные аспекты борьбы	125
7.3. Элиминация минусов вредной позитивности	128
7.4. Сравнительный анализ поведения трудных клиентов	134
Глава 8. Сравнительный анализ поведения трудных клиентов	134
8.1. Подходы к решению проблемы трудного клиента	134
8.2. Смешанные типы клиентуры	139
Литература	145

ВВЕДЕНИЕ

Прежде чем приступить к чтению книги, нужно определиться с понятием «трудный клиент». Когда торговая организация отыскивает фирму, готовую приобрести у этой организации товар, то перед нами потенциальный КЛИЕНТ. Когда товар был успешно продан, то его покупатель становится просто клиентом. Трудным же он становится тогда, когда демонстрирует желание приобрести товар, но затем так или иначе срывает переговорный процесс, затягивает заключение сделки, заставляет продавца идти на невыгодные уступки, а подчас и портит его репутацию. Именно о таком закупщике здесь и пойдет речь.

Трудного клиента можно «сломать», то есть подвести к необходимости совершить покупку, и в этом нет ничего аморального, поскольку предлагаемый товар ему необходим: клиент первым проявил интерес к продукции, согласившись на встречу с агентом. Так что все последующие трудности вытекают из стремления покупателя приобрести то же самое, но при других условиях или у другого лица. Причем причины, которые заставляют трудного клиента быть таким, самые разнообразные. В составе трудной клиентуры существуют всего семь главных типажей, признаки каждого из них запомнить нетрудно.

Работа торгового агента требует решительности, смелости и коммуникабельности. Это прописные истины. Мало известен тот факт, что агенту необходимо еще и глубокое знание людей — знание на уровне психологии, психологического менеджмента. Причем проявить себя психологом торговец обязан задолго до того, как окажется в офисе клиента. Чтобы осознать справедливость данного требования, посмотрим, как заключается грамотно спланированная сделка.

Первоначально торговая компания ведет переговоры с организацией-покупателем о возможности направить к ней агента с пакетом предложений. Если покупатель проявил интерес, то дает свои координаты и назначает время для встречи. Теперь успех компании зависит от того, насколько успешно пройдут переговоры ее представителя с закупщиком. Обоюдная выгода

определяется характером встречи агента и клиента. Агент заранее предполагает, что клиент ему выдался трудный, чтобы встретиться с ним «во всеоружии».

Торговый агент ради личного и корпоративного успеха обязан стремиться выполнять каждое поручение на 105%. Это означает, что ему нельзя полагаться исключительно на импровизацию, но требуется на совесть подготовить «домашнее задание». Из последующего текста будет видно, что «домашнее задание» включает в себя несколько компонентов.

Во-первых, от руководства, секретаря, договорившегося о встрече, от знакомых и из Интернета агент узнает как можно больше о клиентской организации и — по возможности — непосредственно о личности закупщика.

Во-вторых, на основании добытых сведений агент строит представление о нуждах клиентской организации, чтобы наверняка знать, как правильно предлагать свой товар. Очень важно сформулировать обращение к клиенту таким образом, чтобы поставить его перед необходимостью скорее заключить договор на поставку данного товара, иначе можно многое потерять.

В-третьих, агент составляет несколько вариантов контракта, причем каждый из них при необходимости может быть дополнен на месте. Любой вариант и все изменения в нем должны, естественно, заранее получить одобрение руководства. Если какие-то уступки и обещания совершенно неприемлемы, то агент заранее должен узнать об этом у начальника.

В-четвертых, агент составляет примерный текст обращения к клиенту, причем с таким расчетом, чтобы текст подводил к одному из вариантов контракта и уводил подальше от проблемных моментов (ограничений, наложенных политикой торговой компании).

В-пятых, агент встречается с клиентом и за первые две минуты разговора определяет с минимальной погрешностью, что за типаж перед ним, после чего выстраивает наиболее приемлемую для данного случая импровизацию того диалога, который заранее для себя составил.

Как видно, умение различать типаж трудных клиентов имеет немалое значение. Их изучению агент должен посвя-

тить как можно больше времени. Для этого следует опираться не только и не столько на собственный опыт, сколько на опыт знакомых, коллег. От агента требуется внимательно слушать реплики разных агентов о проблемной клиентуре и пытаться идентифицировать типовую принадлежность каждого из покупателей, по вине которого сорвалась хорошая сделка.

Сколько всего существует типов трудных клиентов? Различные авторы называют разное их количество, поскольку при классификации исходят из неодинаковых предпосылок и из неодинакового жизненного опыта. В настоящей книге рассматриваются только семь важнейших типажей, психологические отношения между которыми показаны в таблице 1 (подробности в соответствующих главах), однако на самом деле таких типажей может быть гораздо больше, в чем убежден автор данного пособия.

Таблица 1

Типажи трудных клиентов

Главная группа	Интроверт	Экстраверт	Антиподы главной группы
Рациональный клиент	Характерна в большей степени интроверсия	Характерна в большей степени экстраверсия	Эмоциональный клиент
Упрямый клиент	Характерна в большей степени интроверсия	Характерна в большей степени экстраверсия	Податливый клиент
Позитивный клиент	Характерна в большей степени интроверсия	Характерна в большей степени экстраверсия	Клиент-спорщик
	Агрессивный клиент		
	Внимание липкое	Внимание порхающее	

Управление поведением трудного клиента предполагает учет не только его типажа, но еще и типа его внимания. Психологи различают два типа внимания — порхающее и липкое¹. Порхающее внимание характерно для тех клиентов, которые легко забывают о каких-либо значимых моментах для своего бизнеса. Липкое внимание присуще клиентам, которые не выпускают из вида (а заодно и из памяти) какие-либо значимые моменты коммерческого соглашения, но при этом

¹ Платонов К.К. Занимательная психология. — М.: Молодая гвардия, 1962. С. 147.

в принципе не могут переключиться на другие предметы, тоже имеющие определенное значение. Идеальных людей не бывает, каждый обладает тем или иным типом внимания, а значит, будучи в роли клиента, представляет «угрозу» для агента в плане успешности заключения сделки. Вот почему хороший агент обязан изучить и широко применять менеджерские технологии по управлению вниманием человека.

В общении с собеседником крайне важно определить, какой тип внимания ему присущ. Обычно тип внимания жестко связан с типом коммерческого поведения по предложенной в настоящей книге классификации. Рациональные, упрямые и позитивные клиенты чаще всего оказываются обладателями липкого внимания. Они цепляются за одни аргументы и остаются глухи к другим. Если такой человек не услышит вовремя интересный для себя довод, то психологически прилепится к собственным умозаключениям (если не сказать измышлениям), и тогда агент с наибольшей вероятностью проиграет, если, конечно, не проявит подлинные чудеса при общении с этим интересным человеком.

Срединное положение занимает агрессивный КЛИЕНТ. Люди такого типа с равным успехом могут обладать как порхающим, так и липким вниманием. Если агрессивный клиент обладает липким вниманием, это делает его более похожим на упрямого клиента. Он выбирает какую-то модель атаки и в соответствии с намеченной линией ведет свои действия против агента. Он видит немногие уязвимые позиции агента, доводы его не отличаются разнообразием, зато свернуть с намеченного пути такому «агрессору» крайне трудно.

Если агрессивный клиент обладает порхающим вниманием, он более походит на клиента-спорщика, то есть не имеет определенной жесткой тактики атаки. В силу мобильности своей психики такой человек быстро отступает под натиском сокрушительных аргументов, но одновременно виртуозно выискивает другую мишень — слабый участок в аргументации агента, чтобы вновь броситься в атаку. Как видно, нельзя сказать, кто из двух вариантов данного типажа более труден. Агрессивный клиент первого варианта заставляет затратить много сил на переключение его внимания. Агрессивный клиент второго

варианта сравнительно легко соглашается с одними доводами, но затем находит новый повод придрасться к условиям соглашения, то есть заставляет быстро «уклоняться от ударов».

Клиенту-спорщику, податливому и эмоциональному клиенту свойственно порхающее внимание. Такие люди нередко очень мобильны в плане восприятия новой информации, даже если имеют отработанную линию поведения с торговым агентом. Спорщику мобильность помогает отыскивать новые аргументы при отстаивании своей точки зрения. Податливому клиенту порхающее внимание облегчает восприятие новых доводов, что, собственно говоря, и обеспечивает высокую степень его податливости.

Непременным условием глубокого изучения трудной клиентуры является требование полностью отказаться от традиционного, обывательского понимания психологических терминов. Если кто-то узнает про себя из книг, что он не является рациональным человеком или что его рациональность мнимая, то это недолго воспринять как оскорбление.

На самом деле сказанное вовсе не затрагивает умственные способности читателя или какие-нибудь его личные качества. Кроме того, сказанное даже не является его деловой характеристикой, это вовсе не приговор в духе «негоден для бизнеса».

Под рациональностью здесь понимается способность человека рационально мыслить при решении сугубо экономических вопросов. Агенты, как будет неоднократно доказываться в тексте ниже, отнюдь не являются рациональными натурами. Обижаться на это не следует: от агента, способного виртуозно заключать сделки, требуются такие качества, которыми не наделен рациональный индивидуум.

Точно так же эмоционального клиента, например, нельзя рассматривать в бытовом понимании этого слова, то есть как неуравновешенную, экзальтированную особу. Эмоциональный клиент может оказаться на редкость уравновешенной личностью. При этом эмоциональный бизнесмен имеет множество преимуществ перед другими типами, хотя в то же время обладает и некоторыми минусами. В этой связи он может в чем-то преуспеть, а в чем-то и проиграть.

Каждому необходимо знать свои сильные и слабые стороны, не навешивая на себя уничижительный ярлык. Естественно, общее настроение пособия располагает к навешиванию ярлыков, поскольку в отношении каждого из клиентов рассматриваются исключительно минусы — «жуткие недостатки» с точки зрения торгового агента. Если подходить с таких позиций, то получится, что каждый клиент достоин уничижительной характеристики. Таким образом, мы пришли к заключению, что экономические и психологические понятия не могут и не должны восприниматься по-бытовательски.

И последняя рекомендация, касающаяся вопроса, как читать книгу. Лучше всего с начала и по порядку, чтобы не пропустить ничего сколько-нибудь важного, поскольку в иных главах есть обобщения по нескольким психологическим типам и характеристики из таких обобщений более не повторяются в тексте (например, информация о видах внимания у разных трудных клиентов дается исключительно в главе 2). Взяв это на заметку, можно смело приступать к чтению — впереди «бой с тенью», воображаемая схватка с трудным клиентом, которая поможет подготовиться к реальной коммерческой баталии.

Глава 1

Рациональный клиент

Данное название весьма и весьма условно, что будет понятно из первого же пункта этой главы. Таким образом, под рациональным клиентом надлежит понимать не подлинно рационального индивидуума, но такого потребителя (заказчика), поведение которого может быть истолковано продавцом (поставщиком) как рациональное. Соответственно, в настоящем случае мы сталкиваемся не столько с проблемой трудно-го клиента, сколько с проблемой мифологически ориентированного продавца. Неспроста народная мудрость предупреждает, что самый страшный враг для тебя — это ты сам. Тот поставщик, который предпочитает верить в мифы о рациональности потребления, сам наращивает конфликт с рациональным клиентом.

1.1. Мнимость рациональности

Еще в шестидесятых годах минувшего столетия концепция экономической рациональности подверглась суровой, уничижительной критике со стороны некоторых крупных западных экономистов. Однако таковых было очень мало, подавляющее же большинство людей предпочитало витать в облаках. Лениность мышления заставляла и заставляет политэкономистов и маркетологов пользоваться чрезмерно упрощенными стереотипами, созданными Адамом Смитом и Карлом Марксом.

Нельзя отрицать, что названные экономисты являются величайшими аналитиками за всю историю нашей науки. Однако это вовсе не означает, что после них творческое и продуктивное развитие экономической мысли должно остановиться или, по крайней мере, застыть на две тысячи лет, как это было в случае с учением Аристотеля. А. Смит, как известно, предположил для простоты, что человек на рынке ведет себя разумно, предпочитая продать подороже и купить подешевле, чтобы тем самым создать «маржу» (будем понимать здесь

этот термин в широком смысле слова, то есть как стоимостную разницу в ее значении для выгодоприобретателя вообще). К. Маркс использовал концепцию рационального индивидуума, сформулировав на ее основе основной закон капитализма: максимизация прибыли².

С тех пор априорно предполагается, будто каждый человек действует при заключении сделки более или менее разумно, предполагая свою выгоду, которую видит в превышении доходов над расходами. На самом деле это далеко не так, в чем убеждают нас бесчисленные случаи разорений как мелких, так и крупных бизнесменов. Если спросить любого предпринимателя, почему разорился его «собрат по профессии», то получим в ответ описание совершенной ошибки, но никак не глубинные ее мотивы. А в подавляющем большинстве случаев таковые имеются. Строго говоря, этот мотив существует в единственном числе и на научном языке именуется волюнтаризмом. Иными словами, стремлением поступать, как вздумается, «как хочется».

Социологические опросы, проведенные среди начинающих, «устаканившихся» (опытных) и очень опытных предпринимателей, показали, что открыть свое дело их побудили несколько причин, в том числе наиболее значимые:

- возможность самостоятельно принимать решения;
- возможность самоутверждения;
- возможность обогащения;
- возможность найти себе достойное применение.

Последний — рациональный — мотив идет позади всех остальных с большим отрывом. Впрочем, и перспектива обогащения, исходящая из посылок рационального мышления, тоже далека от лидерства. Первые места для большинства деловых людей заняли волюнтаристские возможности, связанные с желанием поступать, как вздумается, и самоутверждаться через свою независимость и самостоятельность. Иными словами, бизнес является способом показать обществу «вот я какой». Частное дело служит в первую очередь инструмен-

² Научный коммунизм. Словарь / Ред. А.М. Румянцев. — М.: Политиздат, 1969. С. 110–113.

том самоутверждения и реализации своих волюнтаристских замыслов. Волюнтаризм же, не сбалансированный в должной мере рационалистскими тенденциями, выступает могильщиком бизнеса. Причинно-следственная цепочка замкнулась на себе, точно Уроборос — мифическая змея, пожирающая собственный хвост.

Можно расценивать волюнтаризм как источник жизни и смерти частного дела, некое подобие гоголевского Тараса Бульбы: «Я тебя породил, я ж тебя и убью». С этим моментом остается только смириться, не стоит его морализировать. Лучше обратиться к волюнтаристским тенденциям в поведении человека с той целью, чтобы определиться, насколько же рациональным является поведение рационального клиента.

Прежде всего, попробуем четко и однозначно сформулировать, в чем же заключается мнимая рациональность. Собственно говоря, слово «рациональный» происходит от латинского *ratio*, обладающего богатой и сложноразветвленной герменевтикой.

Ratio древних означало одновременно и разум, и математический счет (как ведущую способность разума), и бухгалтерский счет (в известной мере — продукт математических вычислений)³. Стало быть, семантику слова в отношении нашего случая можно интерпретировать следующим образом: рациональный клиент — это клиент, который умеет считать деньги, с тем чтобы разумно распорядиться своими активами.

Поставщик ожидает от рационального клиента такого поведения, которое было бы ориентировано на безусловную подчиненность доводам разума. Предполагается, что такой покупатель является тонким аналитиком. На самом деле подобное мнение верно лишь отчасти.

Экономическая рациональность в ее идеальном, умоглядном виде предполагает сочетание несочетаемых психологических свойств: (а) умения действовать строго по определенной схеме и (б) умения просчитывать отклонения от схе-

³ Малькова Т.Н. Древняя бухгалтерия: какой она была? — М.: Финансы и статистика, 1995. С. 248.

мы, шаблона для того, чтобы своевременно оценить, когда вариант становится выгоднее исходной схемы. Появление на свет подобных людей противоречит законам природы, поскольку формирование аналитических структур в коре головного мозга происходит, как правило, только в каком-либо одном направлении.

Науке известны крайне редкие случаи исключений, но такие люди принципиально не занимаются бизнесом. Они неспособны на активную деятельность, поскольку всю их «жизненную энергию» поглощает мыслительный процесс. То есть люди с «двойным» (или, вернее, «двусторонним») мышлением вкладывают столько сил в проработку каких-либо идей, что при попытке воплотить эти идеи в жизнь быстро перегорают.

Американские бизнесмены называют аналитиков подобного плана золотоискателями, так как идея золотоискателя настолько глубоко продумана и разработана, что при реализации умелым исполнителем непременно принесет «золото» (обогащение). Известно, что автомобильный король Г. Форд любил окружать себя золотоискателями. Существует исторический анекдот о том, как по заказу Форда на его предприятии была проведена проверка сторонним экспертом. Специалист по завершении проверки заверил магната, что все работники исправно выполняют свои должностные обязанности, кроме одного, который вечно сидит, положив ноги на стол, и о чем-то размышляет. На эту реплику Форд ответил: «Этот человек однажды подал нам идею, позволившую сэкономить миллионы долларов. Помнится, его ноги в тот момент были в точно таком же положении»⁴.

Этот анекдотический случай наглядно демонстрирует, что представляют собой золотоискатели, и заодно дает исчерпывающее представление о том, насколько малы шансы встретить человека с подобным мышлением среди клиентов-закупщиков. И это, собственно говоря, лишний раз подтверждает справедливость утверждения, что «нет в мире ничего идеального». То есть рациональный клиент на самом деле далек от подлинной рациональности, но если рассматривать его пове-

⁴ Аксенов С.Л. Лекции Школы бизнеса Аксенова. — 1996-1997.

дение только в каком-то одном аспекте, то оно может показаться вполне целесообразным и адекватным ситуации.

Пример 1

Рассмотрим в качестве примера ситуацию с приобретением модульного молочного цеха. Модульные молочные цеха, впервые разработанные отечественными специалистами в 1993 г., на сегодняшний день представлены более чем двумя десятками технологических вариантов. Каждый такой цех запрограммирован на расширение производства за счет ввода в действие новых модулей. Комплекс модулей подобного цеха обеспечивает высокоэффективную приемку, первичную обработку, переработку, розлив, фасовку и восстановление молока.

АГЕНТ: Добрый день, мы договаривались о встрече, чтобы обсудить приобретение наших модульных молочных цехов.

КЛИЕНТ: Да... мы хотели бы купить несколько модулей.

АГЕНТ: Замечательный выбор. Предлагаем вам одиннадцать модификаций молочного модульного цеха для приемки и первичной обработки молока.

КЛИЕНТ: Я слышал, такие модули производит завод «Икс». Это так?

АГЕНТ: Вы правы.

КЛИЕНТ: Возможно, мне стоит сначала обдумать предложение со стороны «Икс».

АГЕНТ: Наверное. Но пока я здесь... словом, вам будет удобнее узнать про эти цеха от меня...

КЛИЕНТ: Наше хозяйство собирается продавать большие партии пастеризованного молока кондитерским предприятиям. Сколько модулей вы нам порекомендуете?

АГЕНТ: Вам необходим... э... комплекс из четырех модулей. Вот документация по каждому из них. Данный комплекс в полной мере обеспечит необходимые технологические процессы для получения готового продукта.

КЛИЕНТ: Эти модули еще собрать надо.

АГЕНТ: Сборка цеха осуществляется нашими силами...

КЛИЕНТ: Значит, стоимость сборки входит в цену и завышает ее. Ваша цена завышена. Вдобавок мы не можем оплатить четыре цеха сразу. Полагаю, что у ваших конкурентов покупка обойдется нам дешевле.

АГЕНТ: Сомневаюсь.

КЛИЕНТ: Я знаю, что офис фирмы «Икс» находится в том же здании, что и наше представительство. Думаю, мне удобнее вести переговоры с ними. Эти ребята всегда под рукой.

АГЕНТ: Но транспортные расходы...

КЛИЕНТ: На транспортные расходы всеми и всегда делается скидка. А если постараться, то мы можем обеспечить самовывоз.

АГЕНТ: Знаете...

КЛИЕНТ: Не знаю.

АГЕНТ: У нас есть скидки... В случае, когда... при покупке дополнительных модулей...

КЛИЕНТ: Зачем еще дополнительные модули?!

АГЕНТ: При расширении производства...

КЛИЕНТ: Мы не собираемся расширяться.

Клиент невежливо прощается с агентом.

1.2. Аспекты борьбы с миражом

Обратим пристальное внимание на тот момент, что рациональными стараются казаться все торговые клиенты вне зависимости от их истинной природы. Однако по мере накопления рабочего опыта к агенту приходит профессионализм такой степени, которого достаточно для различения остальных психологических типов, задействованных в сфере коммерции. Рациональный клиент имеет свое лицо. Темперамент, привычки, познания, трудовой опыт сформировали эту личность такой, что она действует как рациональный КЛИЕНТ. Ранее уже говорилось, что ведущий принцип рациональности — не максимизация прибыли, а действия по схеме, которая способствует получению заданной прибыли. Данная схема является фундаментом для планирования действий клиента.

Чаще всего подлинно рациональным является человек с низким творческим потенциалом (в плане хозяйствования) и низкой же потребностью в максимизации прибыли, как ни странно это звучит. Этот человек является неумолимым диктатором по отношению к агенту и верным исполнителем по

отношению к своему руководству. Он никогда не задумывается о том, что необходимо его фирме. Об этом подумал руководитель, значит, задача подчиненного в общении с агентом — верно и неукоснительно следовать линии директора. Даже если руководитель наделит такого работника большими полномочиями, этот человек ни за что не проявит гибкости при ведении переговоров.

Пусть лучше сорвется отличная сделка, чем такой клиент согласится на уступки. Заметим, что руководитель клиентской организации наверняка знает о минусах своего закупщика, так что агентской организации необходимо основательно подумать над тем, какова коммерческая стратегия фирмы с таким закупщиком, на что эта фирма рассчитывает, какие хитрые планы вынашивает, возможно ли ее «сломать» и т. д.

Наверняка директор поставил на столь ответственный пост «твердолобого» работника, создав тем самым фильтрующий барьер для агентов. Что-то подсказывает руководству организации, что сделку они так или иначе оформят, сколько бы агентов не отсеивали. (Запомним сказанное хорошенько, поскольку к этой истине нам еще предстоит вернуться с целью последующего анализа.)

Нередко рациональный клиент является выходцем из среды бухгалтеров, что облегчает ему работу с числами. Бухгалтер неудобен как клиент тем, что не способен адекватно реагировать на рекламу и вообще считает ее чем-то чуждым хозяйственной деятельности, поскольку хозяйствование в его представлении сводится к обработке информации из разных потоков с последующим проведением вычислений.

Презрительное отношение к рекламе может выражаться и в отсутствии уважения к агенту, особенно если тот предлагает купить не товар (материальный объект), а услугу (для рационального субъекта — пустой звук). Такой клиент может отменить намеченную и оговоренную встречу без предупреждений, отправившись на совещание, которое сам же и придумал на беду своим подчиненным несколько минут назад. Если агент старше 35 лет, то секретарь клиента, скорее всего, передаст извинения. Если агенту нет 35 лет, то никто в офисе клиента даже и не подумает общаться с ним: руководитель не

оставил никаких распоряжений на этот счет, так что спустя час агент поймет, что напрасно теряет время.

Рациональность данного лица выражается в заметном отсутствии у него коммерческой фантазии. Разумеется, перед нами не какая-то убогая карикатура на человека с «фаршированной головой», точно из произведений Салтыкова-Щедрина. Отсутствие коммерческой фантазии вовсе не означает отсутствия фантазии вообще. За стенами офиса такой человек может быть великим фантазером, даже прожектором. Если это женщина, то она наверняка при чтении «Войны и мира» не раз задумывалась о том, как бы повела себя на месте Наташи Ростовской. Однако способность пофантазировать на деловые темы подобным натурам в подавляющем большинстве случаев абсолютно чужда.

По возрасту это человек около сорока лет или несколько старше, прошедший хорошую школу бухгалтера или завхоза на каком-либо крупном предприятии в советское время. Женщины рационального типа могут быть несколько моложе — в возрасте около 35 лет, но их история редко отличается от истории мужчин того же типа. Такая женщина обычно является жестким исполнителем, много лет продержавшимся на посту «и.о. главбуха» или «зам. главбуха».

Обратим внимание, что именно «советская школа» воспитала рациональность во многих из нынешних трудных клиентов. При всех своих плюсах социалистические предприятия подавляли в хозяйственнике стремление к увеличению доходов организации в силу той элементарной причины, что у человека формировалось определенное мышление.

Во-первых, хозяйственник привык думать: «На заводе тысячи, а я-то один. Что от меня зависит? Ничего!» Поэтому он отказывается понимать, что для закупщика умение активно работать с агентом дает фирме весомые преимущества в рыночных условиях. Каждая ловкая сделка — это прорыв, как следует из философии маркетинга. Данная философия совершенно чужда рациональным субъектам.

Во-вторых, хозяйственник привык думать: «Моя зарплата зависит не от эффективности работы организации, а от старательности исполнения поручений начальства». Иными словами, хозяйственник привык считать, что деньги прихо-

дят не «снизу», а «сверху» (в нынешних условиях торговые агенты автоматически ассоциируются с «низами»). Тот факт, что руководитель поставил его в качестве фильтра, только укрепляет закупщика в уверенности, что он рассуждает правильно. Стоит лишь раз показать, что его зарплата будет расти в зависимости от успешности сделки (заключена быстро и на выгодных условиях), как закупщик усомнится в правильности своей позиции.

В-третьих, хозяйственник привык думать, будто все торговые агенты и вообще «частники» (кроме его собственного директора, разумеется) — бессовестные надувалы. Тот факт, что агент предлагает реальный товар за красную цену, а маркетинговую игру ведет на более удобных для своей компании условиях поставки, рациональным клиентом игнорируется. Бывший завхоз уверен, что торговые агенты играют в дипломатию по другой причине, а именно: потому, что предлагают некачественный товар по непомерно завышенной цене. Другими словами, для рационального клиента рассматриваемого типа торговые агенты — это первостатейные аферисты.

Подобный критический настрой, разумеется, отнюдь не способствует тому, чтобы рациональный клиент проявлял активность в ходе ведения переговоров. Он равнодушно относится к «торговой суете», почитая сделку в месяц за большое личное достижение. Естественно, при такой скорости работы клиентской организации необходимы крупные поставщики, с мелкими агентами она просто не станет иметь дела, так как это потребует «переговоров вне графика», а такие переговоры рассматриваются закупщиком как недопустимая жертва со своей стороны.

Вполне вероятно, что в обозримом будущем данный тип рационального клиента исчезнет, сменившись в бизнесе несколько новым типажом, одинаково с предыдущим претендующим на рациональность. Исходя из сложившихся на рынке тенденций, нетрудно заключить, что новый типаж отличают следующие признаки.

Прежде всего, это человек в возрасте от 28 до 35 лет, имеющий солидный опыт в рекламе или кредитовании. Рекламный опыт был приобретен этим лицом в результате работы менеджером по обработке заказов или по дизайну (арт-

менеджером) в рекламном агентстве. Опыт по части кредитования приобретается в результате работы мелким бухгалтером в банке или финансистом в какой-либо фирме, ответственным за переговоры с кредитными учреждениями. Чаще всего такой клиент обладает невероятно развитым творческим мышлением (в коммерческом отношении), однако это несколько не влияет на его активность при заключении сделки.

Жизненный опыт, воспитавший в этом клиенте рациональность, является грузом, который очень трудно сдвинуть с места даже опытному агенту. Подобный опыт наложил отпечаток на мышление и мировосприятие такого «нового завхоза», внедрив в сознание этого человека определенные клише, мешающие гибкости при принятии решений.

Во-первых, он неспособен адекватно реагировать на рекламные сообщения агента. Заметим здесь, что адекватное восприятие означает использование рекламного сообщения как ценной деловой информации, причем использование на такой манер, который сулит немалые выгоды. Если человек не владеет информационным менеджментом, то текст рекламного сообщения останется для него зашифрованным.

Содержание рекламного сообщения для рационального клиента «советского образца» закрыто потому, что он считает всякую рекламу ложью. Содержание рекламного сообщения для рационального клиента «постсоветского образца» закрыто потому, что он считает всякую рекламу продуктом, изделием, но никак не дельной информацией к сведению. Агент, таким образом, предстает в глазах рационального клиента «постсоветского образца» ремесленником, который приносит определенную поделку (рекламное сообщение), а клиенту по качеству и другим свойствам этой поделки впоследствии придется судить о качествах товара.

Во-вторых, поскольку рациональный клиент тонко ощущает свое общение с человеком нерациональным (а таково большинство торговых агентов, иначе они не смогли бы заключать сделок), он нередко проникается чувством мнимого превосходства. То есть клиент начинает необоснованно подозревать, что общается с недостаточно компетентным лицом. Естественно, для этого всякий раз имеется какая-либо при-

чина, но причина эта совершенно пустяковая. Клиент другого типа, оказавшись в подобной ситуации, ни за что не пришел бы к выводу о некомпетентности собеседника.

В-третьих, такой рациональный клиент слабо осознает глубокое содержание полезности. Для него она чаще всего представляет собой одно из следующих условий успеха в сделке:

- прибыль (то есть материальная выгода, доход, достаточно высокий для обеспечения «маржи») — для 80% клиентуры;
- прибыль плюс экономия времени — для 15%;
- прибыль, экономия времени плюс новые возможности — для 5%.

Наиболее рациональное меньшинство, закрывает глаза на существование прочих условий. Например, клиентской организацией запланирована выгодная сделка. Но в природе нет ни одного торгового агента, условия которого удовлетворяли бы в полной мере требованиям клиента. Как вести себя закупщику, если кто-то из агентов, играя с условиями, предлагает в качестве поощрения дополнительную рекламу и рекомендации новым поставщикам в отношении клиентской фирмы?

При чтении книги может возникнуть стойкая иллюзия, что рациональный закупщик согласится заключить сделку на предложенных условиях. Практика же показала, что клиент такого типа вовсе не заинтересован в дополнительной рекламе и (что совершенно иррационально!) в рекомендациях. В реальных рыночных условиях подавляющее большинство рациональных клиентов предпочитают выжидать, когда все-таки к ним обратятся с более достойным предложением, хотя коммерческое исследование показало, что таких агентов найти вряд ли удастся. По всей видимости, мнимая рациональность такого клиента в подобные моменты зиждется на аксиомах теории вероятностей, из которой следует, что любое возможное событие рано или поздно становится действительным. В силу такой логики закупщика фирма уподобляется наивной девушке, которая отвергает одного достойного поклонника за другим, ожидая прибытия «принца на белом мерседесе».

По своему темпераменту рациональный клиент либо флегматик, либо (немного реже) сангвиник⁵. Оба темперамента способствуют формированию такого качества характера, как упорство, которое у рационального клиента преобразуется в способность упрямо следовать заданной схеме действий. Флегматики более педантичны, мнимость их рациональности ярче выявляется в процессе делового общения, если только такие клиенты не являются экстравертами.

Флегматик-экстраверт (заметим, сравнительно редкое сочетание) неактивен в беседе с агентом, но своими поступками, отдельными фразами, мимикой побуждает того к продолжению общения. Флегматик-экстраверт стимулирует агента на дальнейшие разглагольствования просто из желания пообщаться, и торговец не понимает, что понапрасну теряет время.

Сангвиники в меньшей степени ориентированы на педантичность и схематизм делового поведения. Их рационализм активен и позитивен, что делает из них первоклассных маркетологов. Однако это вовсе не снимает с них ограничений, наложенных природой, но лишь усиливает эффект от иллюзии рациональности. Примечательно, что многие рациональные клиенты такого типа (в первую очередь, экстраверты, которые среди сангвиников весьма и весьма многочисленны), имея за плечами опыт работы маркетологом или коммерческим психологом, нередко жестко ориентированы на максимизацию прибыли и вообще полезности, отчего не способны адекватно отреагировать на иные радужные перспективы⁶.

Рациональных сангвиников чаще всего невозможно завлечь такими выгодами, как:

- возможность обрести постоянного агента, предлагающего регулярно любое наименование товара и в любом количестве;
- возможность существенного повышения гудвилла за счет приобретения товаров с раскрученными брендами или на со-

⁵ Столяренко Л.Д., Столяренко В.Е. Психология. — Ростов-н/Д: Феникс, 2000. С. 43.

⁶ Там же. С. 55–57.

трудничестве с региональным представителем компании — держателя бренда⁷;

- возможность обретения новых деловых (партнерских или коммерческих) связей через новую торговую организацию.

Попытки увлечь закупщика перечисленными перспективами, как правило, безуспешны. Для флегматика, как мы убедились, данный перечень еще обширнее. Если же оказалось, что какой-то агент совершил сделку именно за счет эксплуатации данных перспектив, то либо ему крупно повезло, либо он применил все свое мастерство, в результате чего и добился успеха.

В указанном перечне отдельного рассмотрения заслуживает первый пункт, поскольку на него не обращают должного внимания даже иные агенты, тогда как при общении с трудными клиентами прочих типажей (эмоциональный, податливый и т.д.) этот довод обещает прозвучать убедительно.

В условиях, когда рынок завален товарами, постоянный и надежный агент отнюдь не кажется явлением из ряда вон выходящим. Представляется, будто сегодня достаточно лишь войти в Интернет, как там немедленно удастся найти великое разнообразие поставщиков того или иного товара.

Это великая рыночная иллюзия. На самом деле найти агента, который регулярно бы высылал партии товара нужного количества и качества, не так просто, как может показаться. Значительную часть времени клиенты тратят на непродуктивный поиск агентов, которые могли бы обеспечить стабильные поставки на оговоренных в контракте условиях.

1.3. Решение проблемы трудного рационального клиента

Существует несколько подходов к решению проблемы трудного рационального клиента, которые можно сгруппиро-

⁷ Ноубс К. Карманный словарь-справочник бухгалтера / Ред. пер. с англ. М.С. Киселев, С.А. Табакина. — М.: Юнити, 1997. С. 113.

вать следующим образом. На первое место следует выдвинуть работу над эмоциональной компонентой клиента. На второе — попытку обойти рационального закупщика, то есть донести до дирекции и других сотрудников предприятия информацию о своем товаре с таким расчетом, чтобы в недрах фирмы созрело решение обязательно приобрести данный товар: в этом случае закупщик просто получает указание обговорить с агентом условия сделки и подписать контракт. На третьем месте находится требование заключить сделку на начальные поставки при невыгодных условиях с перспективой компенсации первичных минусов сотрудничества.

Из всего сказанного рассмотрим первый пункт, поскольку остальные не вызывают вопросов. Выражаясь библейской формулой, пусть «возрадуется сердце его»: универсальное решение проблемы трудного клиента, претендующего на рациональность, заключается как раз в том, чтобы воздействовать на его человеческую природу, а не на рациональность. Нужно и важно пробудить эмоциональную сферу этой примечательной личности, доставить ему радость.

Впрочем, поступать таким образом надлежит с большой осторожностью. Персона, мыслящая строго логически и аналитически, намеренно искореняет в себе всяческие намеки на эмоции, стремится отточить «холодный ум», чтобы добиться безупречности в процессе принятия решений. Если попробовать шутить с таким человеком или заставить его восхищаться своим товаром, он воспримет этот ход как уловку со стороны торгового агента. Причем уловку примитивную, грубую, направленную на намеренное одурманивание клиентуры в целях сбыта... некачественного (!) товара.

Иными словами, рациональный клиент в подобных ситуациях подозревает обман. А если учесть склонность каждого считать себя умнее других, то нетрудно догадаться, каким самомнением обладает рациональный клиент и какие «выводы» он любит для себя делать, превращая муху в слона. Например, попытка агента изменить сроки поставок на более приемлемые немедленно будет воспринята этим фантазером-аналитиком как величайшая афера всего XXI века, хоть векто только начался. Между тем эмоциональная сфера присут-

ствует у всех людей, вот только доступ к ее активации у разных личностей различен.

Об эмоциях рационального индивидуума замечательно написано в многочисленных книгах А. К. Дойла, посвященных легендарному сыщику с Бейкер-Стрит Шерлоку Холмсу. Как известно, прообразом данного литературного героя выступал реальный человек, впрочем, по профессии не частный детектив, а врач. Следовательно, в характере Холмса нет ничего надуманного: это вполне корректное психологическое обобщение натуры с определенными наклонностями.

Об ориентации эмоциональной компоненты таких натур можно судить по реплике, приписанной А.К. Дойлом своему герою: Холмс признается, что занимается сыском «ради спорта, ради риска, ради острых ощущений»⁸. Логический элемент в данном утверждении полностью отсутствует, зато ярко выражен элемент эмоциональный. Экстраполируя полученный результат нашего литературного анализа на случай бизнеса, получаем источник радости, восхищения для рационального клиента.

Таковым со всей необходимостью мы признаем сделку. Именно удачная (то есть не только и не столько выгодная, сколько проведенная по намеченному «сверху» плану) сделка является причиной глубокого чувства удовлетворения, которое испытывает рациональный клиент после пережитого в результате борьбы с агентом стресса. Обратим внимание, что провал сделки тоже является источником глубокого удовлетворения для закупщика данного типа. Рассмотрим приведенный выше пример, представив, что агент знает, как правильно стимулировать эмоциональность проблемного клиента.

АГЕНТ: Добрый день, мы договаривались о встрече, чтобы обсудить приобретение наших модульных молочных цехов.

КЛИЕНТ: Да... мы хотели бы купить несколько модулей.

АГЕНТ: Замечательный выбор. Предлагаем вам одиннадцать модификаций молочного модульного цеха для приемки и первичной обработки молока.

⁸ Дойл А.К. Рассказы. — Пермь: Пермское книжное изд-во, 1982. С. 186.

КЛИЕНТ: Я слышал, такие модули производит завод «Икс». Это так?

АГЕНТ: ООО «Икс» — один из лучших производителей. В 2003 году мы и они одновременно были объявлены призерами на конкурсе «Лучший предприниматель года». Именно поэтому в пяти регионах России сельхозпроизводители приобретают модульные цеха либо у «Икса», либо у нас.

Тонкость тактического хода состоит в том, что конкурент удостоился высокой похвалы. Однако подлинное мастерство торгового агента заключается в том, чтобы звон литавров в адрес конкурента увенчивал славой собственную компанию. В этой фразе агент подчеркнул, насколько солидна и успешна его фирма.

КЛИЕНТ: Возможно, мне стоит сначала обдумать предложение со стороны «Икс»...

АГЕНТ: Наверное! Но сейчас их здесь нет, а я пришел к вам. И для вас будет огромной экономией времени узнать все о модульных цехах именно от меня, чтобы потом принять окончательное решение.

Агент говорит о выгодах клиента. Попутно он усыпляет его бдительность, обещая оставить свободу выбора, научив пользоваться информацией. Заметим, что в этом обещании нет ни слова лжи. Право выбора действительно остается за клиентом на всем протяжении диалога.

КЛИЕНТ: Пожалуй, вы правы...

АГЕНТ: Что конкретно вас интересует в модульных цехах? Насколько я понял, ваше хозяйство собирается продавать большие партии пастеризованного молока кондитерским предприятиям, не так ли?

Агент переходит на тактику интенсивного общения. Клиент мало говорит, но агент готов слушать. Он заставляет клиента говорить о себе, о своих нуждах. Важно, чтобы клиент услышал, подтвердил и осознал, что ему на самом деле требуется.

КЛИЕНТ: Совершенно верно.

АГЕНТ: Стало быть, вам необходим комплекс из четырех модулей. Вот документация по каждому из них. Данный комплекс в полной мере обеспечит необходимые технологические процессы для получения готового продукта.

КЛИЕНТ: Эти модули еще собрать надо...

АГЕНТ: Сборка цеха осуществляется нашими силами, причем дополнительную плату за это не берут. Мы продаем не проект, а готовое изделие. Сборка, пусконаладка и выпуск первой партии товара — все это выполняется нами и за наш счет.

Важно охватить как можно больший комплекс работ, если условия сделки действительно предполагают это. Тогда станет ясно, что монтаж не просто создает наценку, а органически вписывается в стоимость *готового* цеха.

КЛИЕНТ: Мы не можем оплатить четыре цеха сразу. И вообще ваша цена завышена. Полагаю, что у ваших конкурентов покупка обойдется нам дешевле.

АГЕНТ: Сильно сомневаюсь. Я знаю, что офис фирмы «Икс» находится в том же здании, что и ваше представительство. Но их офисы повсюду. А вот предприятия фирмы «Икс» находятся в 300 км от границ области! Примите во внимание колоссальные транспортные расходы.

Нужно опережать возражения клиента, не дожидаясь, пока он сам выскажет их. Нужно тем самым продемонстрировать свою рациональность — пусть даже мнимую.

КЛИЕНТ: На транспортные расходы всеми и всегда делается скидка. А если постараться, то мы можем обеспечить самовывоз.

Критический момент, когда агент рискует уйти с сильных позиций. Дальше, как мы увидим, он какое-то время балансирует на грани провала.

АГЕНТ: Это не спасет положения. Вдобавок только наша фирма способна предложить гибкую систему скидок в случае приобретения дополнительных модулей.

КЛИЕНТ: Зачем еще дополнительные модули?

АГЕНТ: Это неизбежно при расширении производства...

КЛИЕНТ: Мы не собираемся расширяться.

АГЕНТ: А какое у вас поголовье стада?

И вновь сильный тактический ход. Агент готов занять сильную позицию, поскольку заставил клиента говорить о своей организации и положении ее дел.

КЛИЕНТ: 200 телочек.

АГЕНТ: А сколько было два года назад?

КЛИЕНТ: 150.

АГЕНТ: То есть вы уже расширяетесь! Развитие бизнеса — это постоянный процесс. И на этот случай необходимо иметь запасной вариант. Кстати, вас рекомендовал нам ваш поставщик кормовых добавок. Мне нравится, как вы заботитесь о своих телочках.

Только сейчас сделан первый шаг к успеху, вся остальная речь была прелюдией. Агент похвалил клиента как хорошего бизнесмена. Но сделал это деликатно, похвала достигает подсознания, тогда как сознание заслоняет тема «телочек».

Обратим внимание на использование этого слова. От агента требуется улавливать уменьшительно-ласкательные слова в речи клиента: «телочки», «слоники», «вертолетики», «телефончики» и даже «звездолетики», если уж на то пошло! Такие слова появляются в речи в тот момент, когда затронута важная тема. Агенту нужно копировать лексику клиента, чтобы говорить на понятном для него языке и достучаться до его эмоций.

КЛИЕНТ: Да, мы покупаем только лучшие кормовые добавки, сертификатам которых доверяем на сто процентов!

Вот так «телочками» удалось раскрутить закупщика на целую тираду.

АГЕНТ: Отлично, это говорит о том, что ваши телочки дают превосходное молоко. Наше оборудование спроектировано с таким расчетом, чтобы молоко сохраняло все свои ценные свойства. Вы сохраните лицо фирмы, если сохраните высокое качество продаваемого молока! Ведь у вас увеличивается число клиентов?

КЛИЕНТ: Собственно говоря... да...

АГЕНТ: Очень рад за вас! Вы грамотно заключаете сделки. Давайте сохраним вашу клиентуру. И даже лучше — увеличим ее!

Выгодное предложение, которое рациональный клиент, разумеется, отсеивает. Сказанное является для него пустой рекламой. Но для агента эта фраза служит выходом на финишную прямую: он похвалил клиента за мастерство при совершении сделок. Теперь остается только сказать, что и пред-

стоящая сделка окажется очередной блестящей победой клиента.

КЛИЕНТ: Это верно...

АГЕНТ: Очень продуманный шаг с вашей стороны — не платить за все модули сразу. Мы ценим вашу продуманную финансовую политику, это для нас гарантия, что вы разумно тратите средства, а значит, платежеспособны. Поэтому мы с готовностью пойдем вам навстречу. Мое предложение: внесем в наш контракт условия оплаты с рассрочкой!

КЛИЕНТ: Давайте внесем!..

Договор подписывается на месте.

Глава 2

Эмоциональный клиент

Полной противоположностью рационального клиента выступает клиент эмоциональный, то есть такой, которого «ведут», направляют в коммерческой деятельности именно эмоции. Не следует считать этот тип нежизнеспособным с экономической точки зрения, поскольку он выигрывает в том, в чем однозначно проигрывает рациональный клиент, да и многие другие типажи. Эмоциональный клиент умеет мыслить здраво, умеет быть упорным, умеет принимать решения. И эмоциональность, способность к эмпатии служат ему добрую службу: возможно, они иногда мешают понять ему суть дела, однако гораздо чаще помогают прочувствовать суть дела.

2.1. Описание клиента

Работать с эмоциональным клиентом на начальном этапе очень приятно, поскольку его жизнеутверждающий настрой придает этому человеку притягательность. Он удивительно приятный собеседник, перед симпатией которого трудно устоять. Секрет обаяния эмоционального клиента заключается в том, что он тонко улавливает психологическое состояние собеседника и легко проникается его энтузиазмом. Это позволяет адекватно реагировать на рекламную информацию — но только не в логическом, а в эмоциональном аспекте. Иными словами, когда реклама бьет на эмоции, такой клиент демонстрирует высокую степень податливости. Логические доводы рекламы он, однако, категорически не воспринимает.

Эмоциональный клиент вправе позволить себе поступки и реплики, которые были бы непростительны для другого заказчика. Например, с эмоциональным клиентом полностью пропадает возможность договориться по телефону или элект-

ронной почте о встрече на пятницу или понедельник, поскольку между этими днями вклинивается «мертвый сезон», который является священным для такого покупателя. Конечно, можно признать справедливым желание отдохнуть от дел в субботу и воскресенье, но когда человек приступает к охране своего покоя уже в будни, то такая подготовка к уик-энду крайне невыгодна для бизнеса окружающих.

Эмоциональный клиент часто позволяет себе крайне некорректные высказывания, имеющие личностный оттенок, а потому смущающие начинающего агента (а иногда и опытного, если тот не имел удовольствия сталкиваться с людьми такого типа). Например, эмоциональному покупателю, особенно если это женщина, ничего не стоит заявить:

- «Вы меня нарочно расстраиваете!» (вообще-то агент пришел бизнесом заниматься, а не отношения выяснять);
- «Да вы не хотите со мной работать!» (тогда непонятно, зачем агент сюда пришел и убивает свое время на переговоры);
- «Что вас расстраивает?» (вопрос задается, едва только агент задумывается над чем-либо, то есть тем самым клиент прерывает ход мыслей и не дает сосредоточиться) и т.д.

Выпады эмоционального клиента попадают точно в цель, нередко агент лишается от них на мгновения дара речи. Этих мгновений оказывается более чем достаточно для покупателя: мысль агента прервана и фактически потеряна, инициатива переходит в железные руки закупщика.

Пример 2

Рассмотрим в качестве примера ситуацию, когда агент предлагает печатную продукцию издательства «Икс» закупщику книготоргового магазина «Игрек». Закупщик оказался эмоциональным клиентом.

АГЕНТ: Здравствуйте, я представляю издательство «Икс». Мы с радостью спешим познакомить вас с нашими книжными новинками.

КЛИЕНТ: Ах, издательство «Икс»! Как же, прекрасно знаю. Поверьте, мне очень приятно, что вы обратили на нас внимание. Что у вас с собой?

АГЕНТ: Вот, пожалуйста... Специально для вас серия книг по домоводству.

КЛИЕНТ: Востребованная литература.

АГЕНТ: Совершенно верно. И обратите внимание на авторов серии!

КЛИЕНТ: Знакомые фамилии... Они, верно, уже печатались?

АГЕНТ: Да, в нашем и в других издательствах. А одна из авторов неоднократно помещала свои статьи по домоводству в женском журнале «Маня».

КЛИЕНТ: Так вот откуда мне знакомы эти люди! Мой любимый журнал, знаете ли! Вы подготовили замечательную серию, должна признать.

АГЕНТ: По результатам нашего маркетингового исследования, проведенного при участии специалистов из центра рыночной психологии «Пси-маркет», в вашем городе в течение ближайшего полугодия обещает держаться исключительно высокий спрос на нашу продукцию, в особенности на предлагаемые вам сейчас книги.

КЛИЕНТ: Чудесно, очень рада за вас!

АГЕНТ: Будем радоваться друг за друга! Я здесь для того, чтобы сделать вам эксклюзивное предложение. Пусть именно ваш магазин станет местным распространителем нашей серии в «час пик». Как видите, я пришел, чтобы повысить ваши доходы.

КЛИЕНТ: Ой, так мило с вашей стороны!

АГЕНТ: Вы согласны рассмотреть условия предложения?

КЛИЕНТ: Право, не знаю... Очень заманчиво! Давайте посмотрим из любопытства.

АГЕНТ: Почему же из любопытства? Я уверен, мы сможем заключить соглашение. Вот, пожалуйста, буклет!

КЛИЕНТ: О! У вас все так великолепно подготовлено! Сразу видно, что для вас важна ваша работа.

АГЕНТ: Спасибо. Итак, как видите, мы предлагаем взять под реализацию партию из ста комплектов, каждый включает по пять книг, то есть пятитомную серию целиком. Возможны самовывоз или доставка. Обратите внимание, что при доставке платить вам придется лишь за привоз первых пятидесяти комплектов. Остальные пятьдесят мы доставим бесплатно!

КЛИЕНТ: 50% бесплатно? Да об этом можно только мечтать! У вас очень грамотный подход к сбыту книг.

АГЕНТ: Когда партия будет реализована, вы заплатите 105% от стоимости товара плюс 50% от транспортных расходов. При покупке следующей партии условия будут еще более благоприятными.

КЛИЕНТ: Просто изумительно. Мне нужно подумать, прежде чем принять окончательное решение. Давайте встретимся через неделю и обсудим перспективы.

Дело откладывается в долгий ящик.

Из рассмотренного случая видно, что клиент выражает готовность приобрести товар, но вместе с тем затягивает переговорный процесс, расходует время агента, склоняет продавца к невыгодным условиям и не делает для себя надлежащих финансовых выводов. Зато эмоциональный клиент точно улавливает настроение рекламного сообщения и поэтому внешне реагирует на те или иные реплики агента именно так, как и ожидается. На тех этапах разговора, где агент намерен добиться эффекта, закупщик проявляет восторженность, солидарность в мыслях. То, что является предметом гордости для торговой компании, воспринимается эмоциональным клиентом с радостью. Проблема конгениальности ни за что не обозначается при совместной работе продавца и покупателя, если покупатель — эмоциональный КЛИЕНТ.

В нашем случае клиент выражает свое уважение к торговому представителю и испытывает неподдельное чувство гордости, что агент посетил именно его фирму. Это именно та реакция, которая необходима агенту. Далее клиент положительно отзывается о предлагаемом товаре и, опережая продавца, называет положительные стороны этого товара. Клиент обрадован тем, что выгодное предложение (сейчас по сути не важно, насколько в действительности выгодно данное предложение) делается именно ему, а не конкуренту. Агент стремится произвести впечатление своей деловитостью, знанием предмета сделки, опытностью по части книготорговли. Клиент охотно признает за агентом все перечисленные качества, одобрительно высказывается на этот счет.

Однако порассуждать над сделанным предложением, взвесить все плюсы и минусы и прийти в конечном итоге к какому-то однозначному решению эмоциональный клиент явно не расположен. Он обращается к обсуждению контракта «из любопытства».

Эмоциональными клиентами чаще всего становятся этические экстраверты, поскольку многие из них обладают утонченной способностью к эмпатии, то есть сопереживанию. Такие люди являются высокоточными детекторами чужого настроения. Они на интуитивном уровне знают, что радует их собеседника или вызывает у него прилив гордости. И им доставляет удовольствие разделить эту радость. По своему темпераменту такой покупатель относится к холерикам либо сангвиникам.

Эмоциональный закупщик выгоден руководству тем, что он в состоянии спокойно, даже равнодушно объяснить директору, почему отказался от поспешного заключения контракта, и перечислит все свои великие и малые сомнения. Но вместе с тем такой закупщик никогда не станет вольно или невольно очернять агента или его товар. Напротив, человек данного типа в радужных красках обрисует и сам товар, и организацию-продавца и перспективы сотрудничества с этой организацией. Можно быть на сто процентов уверенным в том, что эмоциональный закупщик расскажет директору и экспертам своей фирмы столько позитивного, сколько никогда бы не придумал про себя торговый АГЕНТ. Иными словами, эмоциональный клиент способен послужить рекламным рупором для любого.

2.2. Аспекты «войны нервов»

Работа с эмоциональным клиентом грозит обернуться «войной нервов», поскольку со временем его «симпатичность» послужит основанием для вседозволенности. «Симпатичный» клиент вправе позволить себе прекратить переговоры на любой фазе, срывая тем самым процедуры, которые предшествуют подписанию контракта и, собственно говоря, подталкивают к его подписанию (выставки, дегустации, экскурсии на предприятие, элементарное посещение сайта и т.д.).

Как и в любой другой проблемной ситуации, в случае с эмоциональным клиентом существует несколько равноценных подходов к поиску выхода из создавшегося затруднительного положения. В первую очередь необходимо обратить внимание на тщательный подбор информации, которую полагается сообщить клиенту. Не следует злоупотреблять цифрами, поскольку они не будут восприняты должным образом. Значительная часть цифровой информации быстро отсеется и забудется, не произведя должного эффекта. Исключение должно делаться лишь в отношении «круглых», то есть стереотипно подобранных и удобных для восприятия чисел. Например, удобны для восприятия нуль и сотня, которые могут фигурировать в следующем контексте:

- «...дополнительная плата за эти услуги — 0,0!»;
- «...а при покупке трех партий сразу скидка на транспортные расходы составит 100%, то есть мы доведем товар даром!» и т.д.

Примечательно, что слова о 100%-ной скидке обладают поистине магическим воздействием на делового человека. Фраза «берем расходы на себя» является потрепанным клише, эффективность которого чересчур низка. Эмоциональный клиент мило улыбнется, искренне порадуется тому, что агент предлагает столь выгодные условия, и — все! Глубинные «струны души» клиента останутся непотревоженными. Однако если ту же фразу переформулировать и представить в виде «скидка 100%», то агент заставит клиента задуматься, а значит, принять участие в совместной работе в переговорном процессе в качестве активной стороны.

Хитрость рекламного хода заключается в том, что далеко не каждый человек немедленно выводит из услышанных слов формулу:

цена — скидка 100% = ДАРОМ.

Такая формула всплывает в мозгу после размышлений, которые могут занять по времени 6–9 секунд. Неудивительно поэтому, что сделанное открытие воодушевляет и поощряет на дальнейшие размышления над словами. Тем самым активизируется логическое мышление клиента и притупляется эмоциональная компонента, которая — в случае бесконтроль-

ности — грозит существенно помешать переговорному процессу.

В работе с эмоциональным клиентом очень важно суметь управлять его вниманием.

Психологическая мобильность эмоционального клиента, обусловленная наличием у него порхающего внимания, обеспечивает высокую способность к эмпатии, что выражается в относительной легкости переключения с одного стимула на другой: очаг возбуждения не является стойким, зато необычайно ярким, то есть охватывает значительную долю коры больших полушарий. От агента требуется применить такую тактику, которая обеспечит протяженную фиксацию очага возбуждения на предмете договора, а впоследствии (поскольку удержать биотоки мозга в выбранном фокусе все равно никаким чудом не удастся) поспособствует смещению возбуждения на нейронные структуры, анализирующие другие аспекты договора. Психологический менеджмент такого плана позволяет с известной долей вероятности (не стопроцентно, разумеется) гарантировать успех предприятия.

Манипуляции над эмоциональной сферой сводятся к достижению эффекта прокрутки, когда композиция коммерческой информации принимает вид логически и семантически замкнутого цикла. Агенту предстоит провести клиента через весь этот цикл с той целью, чтобы в сознании закупщика поочередно сменялись определенные смысловые конструкции, которым соответствуют эмоциональные всплески в виде непродолжительных вспышек возбуждения в нервной ткани. Впоследствии можно гарантировать, что клиент станет самостоятельно прокручивать в памяти итерационно сменяющиеся друг друга по жесткой программе смыслообразы, подчиняясь ритмике самовоспроизводящихся положительных эмоциональных переживаний. Тем самым удастся достичь одновременно двух целей: во-первых, заставить клиента обдумывать предложение, не забывая о нем, взвешивать все за и против (при численном преобладании «за», поскольку доводы «против» окажутся малочисленны); во-вторых, создать положительное закрепление, ассоциативно связанное с контрактом.

Примером гениального применения эффекта прокрутки является история изобретения британским палеонтологом Ричардом Оуэном одного из самых расхожих ныне брендов¹⁰. Отметим, что эта история имеет богатую предысторию. Ворота богини Иштар в древнем Вавилоне и многие культовые постройки в древнем Китае были украшены изображениями фантастических существ — драконов, олицетворявших силу и мощь. Древние евреи описали дракона как левиафана, и впоследствии этот запоминающийся образ вошел в литературу многих народов. Так были созданы предпосылки для создания яркого бренда.

В середине XIX столетия Р. Оуэн (не путать со знаменитым утопистом!), изучая останки ископаемых животных, убедился в реальном существовании драконоподобных существ в далекие геологические эпохи. Оуэн понял, что в его руках оказалась уникальная возможность привлечь научную общественность к проблемам молодой науки — палеонтологии, которая в то время находилась в тени геологии и биологии, ошеломивших весь свет своими открытиями. Оуэну остро требовались кадры и средства для осуществления научных программ, но для этого нужно было конкурировать с Ч. Лайелем, Ч. Дарвином и Т. Гексли. И против этих грозных соперников Оуэн выставил невероятный бренд — левиафана.

В 1841–1842 гг. палеонтолог спешно завершает работы по описанию новых находок и объявляет о вымершей группе существ — отряде гигантских рептилий под названием «динозавры» (сейчас различаются два отряда — ящеротазовые и птицетазовые динозавры¹¹), образованном от двух древнегреческих слов: Дейнос — Ужас, сын бога войны Ареса (у римлян Марса), и «заурос» — ящерица, то есть «ужасные ящеры». Добившись того, что о находках заговорили, Оуэн в 1854 г. поспешил закрепить успех акции, организовав целое шоу. Ученый заказал полую скульптуру игуанодона, внутри которой лучшие лондонские рестораторы поставили банкетный стол. Палеонтолог пригласил

¹⁰ По материалам macroevolution.narod.ru

¹¹ Орлов Ю.А. В мире древних животных. — М.: Изд-во АН СССР, 1961. С. 98.

коллег на торжественный обед, на котором, не скрывая особенно своих мыслей, произнес тост за прогресс молодой науки.

Интересным представляется тот факт, что палеонтолог допустил намеренную неточность при монтаже скульптуры игуанодона: размеры полый статуи составляли 21 м, тогда как подлинная величина рептилии не превышала 10 м. Спустя долгие годы создатели кинофильмов о Годзилле воспользуются приемом ученого, выработав правило: «Размер имеет значение». Гигантомания при изображении динозавров с определенного момента превратится в паранойю. (Впрочем, со стороны Оуэна имела место и другая существенная неточность: игуанодон показан ползающим на брюхе, но эта ошибка вовсе не была намеренной, просто в те времена о способе передвижения ящеров знали очень и очень мало.)

Примечательно также и то, что пиаром для акции послужила слава «отца палеонтологии», француза Ж. Кювье: стены банкетного зала украшали надписи, запечатлевшие имена самого Оуэна, Кювье, Мэнтела и Бакленда. Но если Мэнтел и Бакленд первыми обнаружили скелеты динозавров (игуанодона и мегалозавра), то Кювье едва не похоронил замечательный бренд, приняв кости игуанодона за остов гиппопотама. Таким образом, пиар был рассчитан явно на эмоциональное, а не «холодное» логическое воздействие: упоминание знаменитости, обласканной в свое время самим Наполеоном, способствовало привлечению дополнительного внимания к мероприятиям Оуэна.

А хитрый палеонтолог продолжал бороться за бренд, вынося открытие на суд публики, чтобы получить поддержку общественности, поскольку не полагался в полной мере на мнение капризных научных кругов. Вскоре ученый вызвался спланировать экспозицию в парке при Хрустальном дворце. Сооружение этого здания из облегченных металлических конструкций и стекла — архитектурной новинки — вызвало большой ажиотаж далеко за рубежами туманного Альбиона. Оуэн добился того, чтобы парк при Хрустальном дворце украшали исполинские скульптуры, изображавшие почти в натуральную величину многих ископаемых рептилий.

При этом Оуэн вновь ради пиара пошел на нарушение научных принципов, намеренно допустив ряд неточностей. Ему

было важно произвести впечатление на публику, поэтому ученый совершил следующие ошибки:

- помимо динозавров, Оуэн включил в экспозицию представителей других групп доисторических пресмыкающихся — ихтиозавров, плезиозавров и т. д., справедливо полагая, что публике безразлично, к каким отрядам относятся представленные на экспозиции разновидности;

- Оуэн показал на экспозиции все эффектно выглядящие виды, в том числе такие, к открытию, описанию и изучению которых не имел ни малейшего отношения, поскольку понимал, что широкой публике интересны не ученые, а их открытия;

- Оуэн собрал воедино тварей из разных эпох, в том числе виды, разделенные десятками миллионов лет, поскольку знал, что и этот факт пройдет незамеченным восторженными посетителями экспозиции (примечательно, что тот же самый прием использовали создатели популярного кинобоевика «Jurassic Park», в котором, к слову сказать, несмотря на название трилогии, полнее представлена фауна мелового периода, чем юрского).

Палеонтолог гарантировал бренду долгую жизнь. Сегодня за счет «динозаврового» пиара выпускаются в неслыханных масштабах игры и игрушки, создаются прибыльные аттракционы, выпускаются кассовые кинофильмы. Динозавры остаются безумно доходным бизнесом, своеобразной золотой жилой для любого мало-мальски предприимчивого человека. Нас же интересуют сейчас манипуляции Р. Оуэна, позволившие ему привлечь к себе внимание людей самых разных психотипов, в первую очередь, за счет эксплуатации механизмов эмоционального воздействия.

Оставим в стороне отдельные рекламные ходы, которые составили зерно пиар-кампании Оуэна, но обратимся к общей стратегии продвижения бренда. Фактически гениальный палеонтолог создал универсальную схему прокрутки, заставляющую заинтересованных лиц вновь и вновь возвращаться к проблеме субсидирования и иных форм поддержки палеонтологии: реальная поддержка — чудесные открытия — чудесная сказка как реальность — реальная поддержка. Агент,

защищая интересы торговой компании, может при общении с эмоциональным трудным клиентом выстроить свою аргументацию по схеме:

ЗАМЕЧАТЕЛЬНАЯ СДЕЛКА — ВЫГОДА — КОНТРАКТ КАК ЗАКРЕПЛЕНИЕ ВЫГОДЫ — ЗАМЕЧАТЕЛЬНАЯ СДЕЛКА.

Рассмотрим данную схему более детально. Первый элемент апеллирует к предложению выгодной сделки: агент заявляет о готовности своей компании, достаточно известной и солидной, предложить широко разрекламированный и по-настоящему ходкий товар на весьма и весьма удобных условиях. Насколько преуспеет в этом деле агент, всецело зависит от его креативности. Нужно собрать все плюсы компании, максимально обобщить ее гудвилл и суметь красочно, убедительно и по-деловому представить свою организацию и ее продукцию. Возможно, что торговая фирма не столь уж знаменита, имеет скромные успехи и реализует отнюдь не тот товар, о котором кричат во всех уголках планеты. Однако нужно накапливать плюсы, наращивать гудвилл, утаивать от клиента информацию о своих минусах. Нельзя стыдиться себя, особенно когда удалось чего-то добиться!

Уже одно название своей компании должно внушать агенту ощущение прилива сил. Продавец должен верить, что название его фирмы и марка реализуемых товаров служат для него ключиком к эмоциям и разуму клиента. Заметим, что подобная тактика в той или иной степени оправдана при работе со всеми клиентами, но в случае с эмоциональным клиентом она срабатывает безукоризненно. Дело в том, что лишь эмоциональный клиент способен искренне порадоваться успехам торговой компании, которая собирается «раскошелить» его на миллион-другой.

Затем нужно перевести разговор на выгоду — естественно, выгоду клиента, которая является прямым следствием замечательной сделки. Здесь нужно проявить немалую изобретательность, особенно оправданную в случае с эмоциональным клиентом. Нужно постараться учесть все плюсы, помимо максимизации прибыли (о чем подчас бывает целесообразно упомянуть лишь вскользь). Чем больше плюсов формируют выгоду, тем эффективнее аргументация продавца. При этом

никогда нельзя знать наверняка, какой из плюсов произведет на заказчика наиболее благоприятное впечатление.

Очень важно помнить, что выгода заказчика не равнозначна выгоде окончательного покупателя. Поэтому агент должен применять совершенно особенные, специфические рекламные приемы при работе с клиентом, который вовсе не является покупателем широкого потребительского продукта. Следовательно, в диалоге с клиентом показано говорить о товаре вовсе не те вещи, которые клиент станет говорить окончательному покупателю.

Фактически агент должен не просто предъявить сведения о товаре, но за счет этих сведений подвигнуть человека на совершение покупки. В этой связи полезно рассмотреть возможности конструктивного оформления рекламного сообщения с позиций креативного инжиниринга деловой информации.

Низший уровень конструктивного оформления рекламного текста занимает информация к сведению, то есть фразы в духе бегущей строки. Эта информация всего лишь доносит до заказчика некоторые факты о товаре, оставляющие его равнодушным. Примером может служить элементарный перечень свойств товара без сопутствующих пояснений, комментариев, восклицаний, эпитетов и т.д. Иными словами, текст отличают серость и однообразие. Подобная информация должна циркулировать внутри организации, поскольку здесь никакое шоу не требуется. В ограниченных количествах ее можно периодически выбрасывать постоянной клиентуре, новым рациональным клиентам и тому подобной публике — но лишь с той целью, чтобы произвести впечатление солидной, деловой, строгой организации, где с документацией все в полном порядке.

Более высокий уровень по справедливости надлежит отнести под информацию к размышлению, то есть такую, над которой клиент может призадуматься. Сведения такого уровня недостаточно четко обрисовывают выгоды приобретения того или иного товара, но в целом дают исчерпывающее представление о бренде и продавце. Это продвинутая реклама, которая отвечает на возможные вопросы покупателя и отчасти

предупреждает его возражения против совершения покупки, которое так необходимо агенту.

Следующий уровень при восхождении вверх занимает стимулирующая информация, которая побуждает совершить покупку, хотя и не принуждает к этому. В данном случае информация о выгоде подана достаточно полно, так что клиент вынужден сопротивляться желанию купить товар. Это логически строгая цепочка убедительных доводов, подчас имеющая итерационную (даже фрактальную) структуру. Данная цепочка должна, по идее, оптимально вписываться в схему Оуэна, в полной мере раскрывая содержание выгоды.

Вершину пирамиды образуют рекламные обращения, которые следует расценивать как императивную информацию, то есть такую, которая ставит перед условием обязательной покупки. Информация о выгодах подана не просто полно, но еще и эффективно — в нужной форме, в нужном объеме, в нужное время, в нужном месте. А главное, такие сведения акцентируют внимание на тех выгодах, которые являются важнейшими. А важнейшим всегда является вопрос: «Где взять денег на совершение покупки?» Если бы финансовые ресурсы клиентской организации были не ограничены, то встреча агента и закупщика всякий раз бы носила характер милой беседы.

В связи с этим показателен старый, как мир, анекдот о незадачливом бухгалтере, который пришел устраиваться на работу в одну фирму, с порога заявив директору, что стоит 25 тысяч долларов. В ответ на это директор спросил, где ему взять эти 25 тысяч, чтобы платить молодому человеку зарплату. Бухгалтер был вынужден уйти из офиса. Между тем его более предприимчивый коллега на тот же вопрос директора ответил: «Дайте мне вашу документацию, и когда я на основе бухгалтерского анализа покажу, сколько вы теряете, тогда вы поймете, что я стою 25 тысяч долларов». Диалог агента с клиентом строится примерно тем же образом.

Например, фирма «Икс» может продавать станки для производства кофейных баночек. Фирма «Игрек» изготавливает такие баночки и намеревается приобрести несколько станков. Велики шансы, что фирма «Игрек» согласится приобрести дан-

ное оборудование у фирмы «Икс». Торговый агент на встрече с клиентом может сообщить следующие сведения:

- наше оборудование качественное и надежное, один станок позволяет обеспечить выпуск 50 баночек в час;

- наши станки, надежные и недорогие, собраны по технологии всемирно известной компании «Зед» и каждый производит до полсотни баночек в час — у вас не будет проблем с расфасовкой товара;

- у нас покупают многие фасовщики кофе; гарантия прибыльности и надежности ваших вложений — всемирно известная компания «Зед», так как наши станки созданы по ее технологии; недорогие, они очень производительны — каждый производит по полсотни баночек в час, что избавит вас от проблем с расфасовкой и повысит ваши доходы;

- у нас покупают многие фасовщики кофе и вот почему: гарантия прибыльности и надежности ваших вложений — всемирно известная компания «Зед», так как наши станки созданы по ее технологии; недорогие, они очень производительны — каждый производит по полсотни баночек в час, что избавит вас от проблем с расфасовкой и повысит ваши доходы; мы бесплатно производим пусконаладку и выпуск экспериментальной партии; ваше производство заработает настолько интенсивно, что за счет одного нашего станка вы за три месяца сумеете погасить задолженность по трем остальным!

В каком случае выгода очевиднее? Разумеется, в последнем, когда продавец реально ощущает, что его затраты окупятся, и даже больше: фирма-поставщик сама дает в руки инструмент повышения доходности, чтобы расплатиться с ней за последующие поставки.

При обсуждении выгодности сделки показано применять различные демонстрационные приемы, что будет позитивно воспринято эмоциональным клиентом. Однако поскольку демонстрационные приемы более важны при работе с упрямым клиентом, то подробнее речь о них пойдет в главе 5.

Следующим звеном в схеме Оуэна является акцент на контракт, как способ закрепления возникшего соглашения. И завершает схему очередной возврат к обсуждению характера сделки, причем на сей раз агент, обсуждая детали кон-

тракта, добивается от клиента признания, что данная сделка выгодна и успешна для клиентской организации.

В заключение темы заметим, что при работе с трудным эмоциональным клиентом целесообразен и такой подход, как применение технологий стресс-менеджмента, но этот специфический предмет заслуживает отдельного рассмотрения.

2.3. Программа стресс-менеджмента в отношении эмоционального клиента

Стресс многолик, но его последствия всегда деструктивны в тех ситуациях, когда организм для исправной работы нуждается в гомеостазе, равновесии. При столкновении с клиентом-спорщиком или агрессивным клиентом агент переживает отрицательный стресс, или дистресс. При столкновении с эмоциональным клиентом организм агента претерпевает положительный стресс, или эустресс¹². Положительный стресс не вредит здоровью, но он вредит сделке. В состоянии эустресса агент допускает ошибки, которые чреваты негативными последствиями в плане перспектив сотрудничества с «обаятельным» эмоциональным закупщиком.

В силу указанных обстоятельств эксперты в сфере управленческих психотехнологий рекомендуют торговым агентам систематически практиковаться в использовании тех или иных методик из программы стресс-менеджмента, добиваясь в конечном итоге автоматизма при осуществлении самоконтроля в процессе заключения сделки.

Ключевым моментом программы выступает совокупность приемов, обеспечивающих аутоиммунитет в отношении эмоциональной компоненты рекламного сообщения, резонансно усиливаемой эмоциональным клиентом. Принцип резонанса заключается в том, что агент возбуждается все больше, сам начинает восхищаться предлагаемым товаром и оказывается психологически неспособным выполнить возложенную на него миссию.

¹² Столяренко Л.Д., Столяренко В.Е. Психология. — Ростов-н/Д: Феникс, 2000. С. 162–164.

Проанализировав все изложенные ранее позиции, вернемся к примеру блестящего провала торгового агента, размещенному в начале настоящей главы.

АГЕНТ: Здравствуйте, я представляю издательство «Икс». Мы с радостью спешим познакомить вас с нашими книжными новинками.

КЛИЕНТ: Ах, издательство «Икс»! Как же, прекрасно знаю. Поверьте, мне очень приятно, что вы обратили на нас внимание. Что у вас с собой?

Эта реплика может означать что угодно. Однако агент может быть на 80% уверен, что перед ним эмоциональный клиент, который одновременно готов и не готов к заключению сделки. Остается протестировать отношение клиента к предлагаемому товару, с тем чтобы убедиться в своих догадках окончательно, а затем резко изменить тактику воздействия на покупателя.

АГЕНТ: Вот, пожалуйста... Специально для вас серия книг по домоводству.

КЛИЕНТ: Востребованная литература.

АГЕНТ: Совершенно верно. Хочу заметить, по результатам нашего маркетингового исследования, проведенного при участии специалистов из центра рыночной психологии «Психмаркет», в вашем городе в течение ближайшего полугодия обещает держаться исключительно высокий спрос на нашу продукцию, в особенности на предлагаемые вам сейчас книги. И знаете, что мы решили?

Очень опасный вопрос, потому что клиенту в подавляющем большинстве случаев ничуть неинтересно, а что же там все-таки решили поставщики. Но если идентификация покупателя как эмоционального клиента проведена корректно, то, пожалуй, допустимо задать этот вопрос, поскольку реакция на него обещает быть позитивной.

КЛИЕНТ: Мне очень интересно. Что же?

АГЕНТ: Я здесь для того, чтобы сделать вам эксклюзивное предложение. Пусть именно ваш магазин станет местным распространителем нашей серии в «час пик». Вот буклеты с подробной информацией... Итак, как видите, мы предлагаем взять под реализацию партию из ста комплектов, каждый включает по пять книг, то есть пятитомную серию целиком.

Возможны самовывоз или доставка. Обратите внимание, что при доставке платить вам придется лишь за привоз первых пятидесяти комплектов. Остальные пятьдесят мы доставим бесплатно!

КЛИЕНТ: Очень выгодные условия.

АГЕНТ: Как видите, я пришел, чтобы повысить ваши доходы. Гарантией успеха служат: во-первых, результаты исследований «Пси-маркета»; во-вторых, популярность авторов — они уже публиковались в нашем и в других издательствах. А одна из авторов неоднократно помещала свои статьи по домоводству в женском журнале «Маня».

Обратим внимание на тот факт, что агент лишь единожды упомянул о причастности специалистов издательства к маркетинговым исследованиям. Когда разговор достигает кульминационной фазы, целесообразно не выдвигать на первый план «я» и «мы». Разумнее говорить о сторонних, независимых специалистах, к которым больше доверия, как к лицам незаинтересованным. Заметим также, что в данном контексте реплики в адрес «раскрученных» авторов звучат гораздо убедительнее.

КЛИЕНТ: Ой, так мило с вашей стороны! Это очень интересное предложение. И авторы...

АГЕНТ: Авторы — наш с вами козырь. Эти данные вошли в рекламную кампанию, которую мы взяли на себя. Кстати, я уполномочен сообщить, что в наших рекламных материалах может фигурировать название вашего магазина.

Вот для чего было нужно вовремя ввести авторов — это логическая предпосылка для перевода темы к рекламной кампании, а тема рекламы непосредственно предваряет тему договорного соглашения. Если же растворить информацию об авторах в общем потоке сведений, то эффект окажется нулевым. В том, что эмоциональный клиент станет восхищаться предложением рекламной раскрутки за счет средств издательства, можно ничуть не сомневаться.

КЛИЕНТ: Серьезно? Это же просто чудесно!

АГЕНТ: Рад, что вы рады! Если вы так позитивно настроены, то давайте сразу включим пункт о рекламе вашего магазина в текст договора. А вот и сам контракт... Пока мы формулируем содержание пункта о рекламе, проверьте правильность оформления и сообщите, пожалуйста, ваши реквизиты.

Договор подписывается в тот же день.

Если придать этому диалогу табличную форму, то не-трудно будет проследить, как агенту удалось воплотить на практике высокоэффективную схему Оуэна (см. таблицу 2).

Таблица 2

Схема Оуэна на практическом примере

ЗАМЕЧАТЕЛЬНАЯ СДЕЛКА	Издательство «Икс» с радостью спешит познакомить вас с книжными новинками.
ЗАМЕЧАТЕЛЬНАЯ СДЕЛКА	По результатам нашего маркетингового исследования, проведенного при участии специалистов из центра рыночной психологии «Пси-маркет», в вашем городе в течение ближайшего полугодия обещает держаться исключительно высокий спрос на нашу продукцию, в особенности на предлагаемые вам сейчас книги.
ВЫГОДА (информация к размышлению)	Я здесь для того, чтобы сделать вам эксклюзивное предложение. Пусть именно ваш магазин станет местным распространителем нашей серии в «час пик».
ВЫГОДА (стимулирующая информация)	Я пришел, чтобы повысить ваши доходы. Гарантией успеха служат: во-первых, результаты исследований «Пси-маркета»; во-вторых, популярность авторов.
ВЫГОДА (императивная информация, сообщающая о реальной помощи в продвижении товара)	Авторы — наш с вами козырь. Эти данные вошли в рекламную кампанию, которую мы взяли на себя. Я уполномочен сообщить, что в наших рекламных материалах может фигурировать название вашего магазина.
КОНТРАКТ КАК ЗАКРЕПЛЕНИЕ ВЫГОДЫ	Если вы так позитивно настроены, то давайте сразу включим пункт о рекламе вашего магазина в текст договора.
КОНТРАКТ КАК ЗАКРЕПЛЕНИЕ ВЫГОДЫ	Пока мы формулируем содержание пункта о рекламе, проверьте правильность оформления и сообщите, пожалуйста, ваши реквизиты.

В диалоге опущена часть беседы, которая проводится с клиентом в момент разбора позиций контракта. Но можно не сомневаться, что грамотный агент замкнул логический круг и вернул покупателя к исходной точке переговоров — к пункту **ЗАМЕЧАТЕЛЬНАЯ СДЕЛКА**.

Глава 3

Податливый клиент

Аналогично предыдущим рассмотренным случаям, податливого клиента также допустимо рассматривать как принадлежащего к проблемной клиентуре. Проблематичность податливости справедливо усматривается в отсутствии критического мышления и, как следствие, высокой податливости внушению со стороны продавца (торгового агента). В данном случае выигрыш для последнего является в подавляющем большинстве случаев мнимым.

3.1. Ловушка в податливости

Податливость может быть искусственной, то есть разыгрываемой, о чем еще пойдет речь ниже, а может быть и врожденной. Не следует думать, будто такие люди не сумеют удержаться в бизнесе. Дело в том, что податливые натуры чаще всего являются флегматиками и меланхоликами, которые нередко исполнительны, а кроме того, бесконфликтны. Руководитель фирмы охотно поставит на пост закупщика такого человека, не подозревая о его опасной податливости, поскольку будет стопроцентно убежден, что именно неконфликтный, но верный интересам фирмы человек будет выгоден в данной должности для организации.

Между тем простейший предиктологический тест недвусмысленно предскажет скорый конфликт агента с заказчиком в силу испытания им фрустрации касательно качества приобретенной продукции. Некритичность восприятия первоначально помешала клиенту оценить качество товара по всем надлежащим параметрам. Товар, как неоднократно указывалось выше, обладает множеством параметров оценки в виду наличия массы потребительских свойств. По определенным параметрам

даже превосходно сработанный продукт может считаться некачественным, если эти параметры не соответствуют запросу покупателя.

Пример 3

Скажем, системный блок современного персонального компьютера в определенной среде принято считать обладающим несомненным достоинством, если он несет сразу два накопителя: на CD и DVD-дисках. Достоинством такой параметр считается исключительно из соображений экономии техники. При использовании двух накопителей средние нагрузки на одно устройство заметно снижаются.

Более дорогой DVD-ROM используется вдвое, а то и втрое реже, поскольку основная нагрузка падает на сравнительно дешевый накопитель на компакт-дисках. Соответственно, срок службы более ценного устройства, обладающего большими возможностями и большей полезностью, несравнимо возрастает. (Следует отметить, что утверждения фирм-производителей о «вечности» своей продукции, разумеется, лишены всякого основания. Достаточно элементарного знания основ электротехники, чтобы понять, что даже неэксплуатируемый CD/DVD-ROM непременно рано или поздно выйдет из строя по причине подачи напряжения на схему во время работы компьютера.)

Данное достоинство представляется таковым исключительно в глазах покупателя, рассчитывающего приобрести долговечный товар, разово заплатив высокую цену. Предполагается, что такой клиент впоследствии станет выполнять апгрейд своей ПЭВМ по мере надобности.

В глазах покупателя, который намерен периодически менять свою ПЭВМ целиком вместо затрат времени на обдумывание тактики эффективного и экономичного апгрейда, гораздо существеннее выглядят единовременные траты. Такой покупатель знает, что накопитель на компакт-дисках является в принципе слабым, а потому не особо полезным дублером в системном блоке, оснащенном DVD-ROM'ом. Покупать системный блок с двумя однотипными накопителями для данного заказчика является верхом расточительности, если только клиент четко осознает это и в состоянии корректно сформулировать запрос продавцу.

Особый случай представляют собой лица, занятые в литературной деятельности (редакторы, писатели, верстальщики, другие работники книжного дела). Этим людям важнее, чтобы к компьютеру было возможным без особого труда присоединить накопитель на пятидюймовых дискетах. Многие авторы до сих пор хранят свои сочинения на таких архаичных носителях, что требует от тех, кому предстоит заниматься данным текстом, воспользоваться соответствующим накопителем.

Как видно, критерии оценки могут быть весьма и весьма неоднозначны. Податливый клиент не в состоянии четко сформулировать свой запрос. Этот покупатель проникается энтузиазмом продавца, который рассуждает в лучшем случае объективно, в худшем — исключительно в интересах компании, но никогда — исключительно в интересах клиента.

Впрочем, из приведенного выше примера видно, что действовать исключительно в интересах клиента, забыв обо всем остальном, вовсе не означает, что покупателю это поможет: понять сущность запроса все равно будет невозможно. Назревает конфликт, в котором правой стороной является продавец, но формально он же выступает виновным.

Клиент приобретает товар, который внешне его устраивает во всем. Однако в дальнейшем, по мере работы с данным товаром (инсталляции, демонстрации, эксплуатации и т.д.) выясняется, что покупка не соответствует первоначальной экспектации (ожидания). Кризис экспектации справедливо признается психологами наиболее острым.

В данном случае острота конфликта усиливается второй экспектацией, которая существует параллельно первой и является противоположенной по адресации негативного настроения. Речь идет о негативной экспектации (если не сказать — стабильной установке, стереотипе сознания) по отношению к социальной роли продавца. В соответствии с данным стереотипом все продавцы — мошенники, живущие по принципу «не обманешь — не продашь»¹³. Этот стереотип стойко циркули-

¹³ Столяренко Л.Д., Столяренко В.Е. Психология. — Ростов-н/Д.: Феникс, 2000. С. 139–140.

рует в рамках общечеловеческой культуры с момента зарождения цивилизации и усваивается человеком с раннего детства. Поэтому в момент обмана первой экспектации (надежды приобрести качественный товар) немедленно и с двукратной силой срабатывает вторая («материализовалось» подозрение о возможном обмане).

Развитие отношений с податливым клиентом в данном направлении представляется наиболее вероятным сценарием отношений. Подлинный успех реален исключительно в ситуации редкостного везения, когда стихийно, чисто вероятностным образом совпадает значительное число факторов конгенитальности продавца — покупателя. Иными словами, система продавец — покупатель при всей случайности и непредсказуемости своего образования оказалась обладающей максимально развитыми каналами обратной связи.

Такое возможно исключительно при условии, что продавец блестяще применяет тактику индивидуального подхода к работе с текущим заказом за счет глубокого знания нужд и потребностей данного конкретного клиента. Несомненно, что такое знание берется из личного практического опыта человека. Следовательно, для успешного совершения сделки продавец ставится в весьма суровые условия, когда требования к нему исключительно велики, а фактически — невыполнимы, если не считать счастливых совпадений.

Даже поверхностный анализ вероятности подобного «счастливого совпадения» дает реальное представление о трудности ситуации, в которой может оказаться фирма, обрабатывая заказ податливого покупателя. Во-первых, от продавца требуется обладать высокой способностью к эмпатии, то есть участию и пониманию. Фактически требуется способность читать мысли внешне довольного клиента и по малейшим знакам замешательства определять его неуверенность в своем выборе. К слову, эти признаки мимолетны: такого рода покупатель быстро гасит свои сомнения. Во-вторых, от продавца требуется обладать практическим опытом в той сфере деятельности, где занят клиент, т.е. до прихода в коммерцию работать по одной из соответствующих специальностей. Это позволит тонко и верно понимать нужды и потребности заказчика, иными словами,

создаст базис для того, чтобы поставить себя на место клиента.

Нетрудно заметить нереальность данных требований. Если штат торгового центра (компании) и состоит из продавцов/агентов с богатым прошлым, в любом случае нет вероятности, что эти люди перепробовали все мыслимые и немыслимые профессии своих будущих клиентов. Таким образом, при наличии компетентных продавцов с отменными навыками по индивидуальной работе с заказчиком, было бы в высшей степени наивно надеяться на высокие шансы избежать серьезных проблем с податливым покупателем.

Возникает закономерный вопрос: целесообразно ли отговаривать податливого клиента от заключения сделки? Если этот человек ошибется и приобретет то, что ему совершенно не нужно, то пережитый им стресс будет исключительно его же проблемой, а никак не проблемой продавца. К сожалению, такой взгляд на проблему чересчур упрощен. Дело в том, что стресс клиента выльется в претензию к поставщику с последующей судебной тяжбой, выплатой компенсации и другими неприятностями. Подобный оборот событий чреват подмоченной репутацией торговой фирмы и, как следствие, сужением круга клиентов. Вот почему относиться с веселой беззаботностью к податливому клиенту как к «безобидному существу» ни в коем случае нельзя. В бизнесе не бывает ситуаций, допускающих безответственность.

3.2. Аспекты борьбы с чрезмерной податливостью

Наилучшим образом организованная защита должна всегда строиться, исходя из четких представлений о целях и замыслах клиента. В этой связи имеет смысл разобрать специфический случай. Нам еще предстоит поговорить о таких сделках, которые служат антирекламой для агентской организации. Сейчас же нужно заметить, что возможны и обратные по своему содержанию ситуации, а именно, когда клиентская фирма делает себе рекламу, используя как саму сделку, так и потенциал агентской организации. Речь здесь зашла о пиаре неспроста. Нередко чрезмерная податливость закупщика не

является его психологическим качеством, но лишь выступает линией поведения. Клиент, идя на бесчисленные уступки, заманивает агента в ловушку. И целью такой ловушки является использование ресурсов второй стороны соглашения в целях самораскрутки.

Пиар за чужой счет не является позорным, если обставлен по-джентльменски. Лучше того, он чрезвычайно выгоден, тем более что обычно, при полюбовном соглашении, обе стороны ничего от этого не теряют. Но трудный клиент не был бы трудным клиентом, если бы его желания не причиняли вреда второй стороне. История российского бизнеса знает массу примеров рискованного пиара за чужой счет. В начале XIX в. великим пиарщиком был крупный бизнесмен и шантажист Ф. Булганин, известный сегодня по школьным и вузовским учебникам истории более как литературный критик (все-го-то!), хотя должен быть известен как человек, разоривший сотни купцов и преуспевавших поначалу писателей, включая А.С. Пушкина. Именно Булганин впервые в стране поставил черный пиар на широкую ногу, развив целую систему выкачивания средств подобными грязными технологиями¹⁴.

История, однако, знает и недавние примеры. Характерным случаем можно назвать захватывающее сражение между «Менатепом» и «Красным Октябрем» в 1995 г. Впрочем, концерн «Менатеп» не имел дурных намерений в отношении «Красного Октября» и преследовал исключительно цели пиара. Но вот действия его поначалу были замаскированы под агрессию, то есть фирма действовала по всем правилам плохого клиента. Поэтому достаточно изучить хронику тех событий, чтобы представить себе, как может действовать закупщик-пиарщик.

Поскольку большинство читателей этой книги молоды и не помнят битву гигантов, произошедшую в 1995 г., то стоит описать важнейшие ее этапы¹⁵. Год 1995-й в истории российской экономики, как известно, был отмечен первым в постсоветскую эпоху публичным тендером, то есть открытыми торгами

¹⁴ Ученова В.В., Старых Н.В. История рекламы. 2-е изд. — СПб.: Питер, 2003. С. 254–255.

¹⁵ Аксенов С.Л. Лекции Школы бизнеса Аксенова — 1996–1997.

на финансовой бирже. 11 июля дочернее предприятие компании «Альянс-Менатеп» под названием АО «Колосс» выступило на тендере с объявлением о намерении приобрести 51% акций знаменитой кондитерской фабрики «Красный Октябрь». Дочернее предприятие намеренно завысило цену на акции в расчете на то, что мелкие держатели поспешат выгодно продать свои ценные бумаги. Назначенная цена была по тем временам довольно велика — 7,5 US долларов за акцию.

В ночь с 11 на 12 июля состоялось совещание руководителей кондитерской фабрики, на котором было принято решение о необходимости обратиться с призывом к акционерам отказаться от продажи акций. Чтобы простимулировать держателей и сделать для них невыгодным избавление от ценных бумаг, «Красный Октябрь» решил применить тактику, получившую в свое время на Западе название «отравленных пилюль». В данном случае «пилюлями» стали дополнительные акции, которые фабрика спешно выпустила в целях распространения среди преданных акционеров. Дополнительные акции открывают перед рядовыми держателями возможность получения фактически за просто так дополнительных дивидендов, что, естественно, представляется акционерам чрезвычайно выгодным.

Тем не менее 12 июля с раннего утра на биржу было выброшено некоторое количество акций фабрики по цене 7 долларов за штуку. Понадобилось вновь проводить экстренное заседание правления «Красного Октября». В ходе совещания было принято однозначное решение об упорном сопротивлении потугам «Колосса» захватить контрольный пакет акций. На сторону фабрики были привлечены финансовый центр «Грант» и, в качестве консультанта, шведская юридическая фирма «Holme Roberts & Owen».

На протяжении последующей недели сражение за акции не утихало ни на час. 18 июля «Колосс», заручившись поддержкой «Менатеп», объявил о повышении цены за 1 акцию до 9,5 US долларов. На следующий день Совет директоров кондитерской фабрики созвал пресс-конференцию, на которой заявил о намерении продолжать борьбу за защиту интересов предприятия и его акционеров.

Спустя еще примерно сутки, в ночь с 20 на 21 июля, Советом директоров были отмечены положительные сдвиги в общей ситуации на фондовой бирже, что подвигло руководство «Красного Октября» продолжить развитие плана борьбы, включая выпуск в ближайшие сроки новых дополнительных акций в количестве 2 млн единиц.

21 июля «Менатеп» по-прежнему демонстрировал недружелюбные намерения и, в частности, обратившись к руководству кондитерской фабрики с угрозой продолжения борьбы, затребовал бухгалтерскую информацию обо всех долгах «Красного Октября». Эти события подвигли дирекцию фабрики на встречу с руководством компании «Альянс-Менатеп». Данная встреча состоялась 22 июля, но прошла безрезультатно.

Не принесла плодов и суета последующего дня, однако уже 24 июля «Менатеп», формально не отказываясь от борьбы, заявил о возможности конструктивных переговоров. Руководство «Красного Октября» приветствовало это решение, и желанные переговоры состоялись в ночь с 24 на 25 июля при посредничестве финансового центра «Грант».

Дальнейшая комедия оказалась излишней. «Менатеп» добился своего, серьезно ущемлять права «Красного Октября» он не собирался (что впоследствии было разоблачено дотошными аналитиками финансовых еженедельников). 25 июля «Альянс-Менатеп» и финансовый центр «Грант» совместно выпустили пресс-релиз, где объявили о прекращении затянувшегося на две недели безумно напряженного противостояния. В пресс-релизе говорилось о дружбе между гигантами. (Заметим, что спустя три дня представители «Красного Октября» были приглашены в качестве почетных гостей на открытие нового офиса «Менатепа».)

Целями компании «Альянс-Менатеп» в этой комедийной (к счастью) схватке являлись два места из 17 в Совете директоров кондитерской фабрики, что позволило компании-псевдоагрессору принять участие в создании сети торгово-промышленных представительств фабрики в разных районах страны. А самое главное — для «Менатепа» это был уникальный шанс создать сильный положительный пиар своему дочернему предприятию. Затраты обеих сторон оказались невелики: хотя каждая фирма задействовала в баталии на тендере порядка

150 млрд рублей, псевдоагрессор потерял лишь 1 млрд, а фабрика — менее 2 млрд рублей.

А между тем при подлинно дурных намерениях данную схему можно с успехом использовать в целях проведения пиар-кампании и при этом вовсе не придерживаться рыцарских правил. Проанализируем детали и ключевые узлы данной схемы, чтобы выявить «подводные течения и рифы», ожидающие агента в случае работы с проблемным клиентом, жаждущим эффективной саморекламы за счет изнурения партнерской организации (см. также таблицу 3).

Таблица 3

**Схема рискованной для агента пиар-кампании
в пользу клиентской организации**

Этап кампании	Действия «Менатеп»	Действия подлинного агрессора в торговле
ЗАЯВЛЕНИЕ	АО «Колосс» выступило на тендере с объявлением о намерении приобрести 51% акций кондитерской фабрики «Красный Октябрь».	Клиент ставит жесткие условия для осуществления сделки.
РОЖДЕНИЕ ПРАВИЛ ИГРЫ	На биржу было выброшено некоторое количество акций, первые сражения.	Переговорный процесс заходит было в тупик, но клиенту удается подписать контракт на своих условиях.
АКТИВНОЕ ВОВЛЕЧЕНИЕ В ИГРУ	«Колосс» объявил о повышении цены за акцию.	Начато «перетягивание одеяла» уже после подписания контракта.
УХУДШЕНИЕ И БЕЗ ТОГО НЕВЫГОДНОЙ ПОЗИЦИИ	Новые угрозы от «Менатеп».	Агентская организация оказывается в крайне невыгодных условиях, сталкиваясь с непредвиденными осложнениями.
ПИАР	Безрезультатная встреча руководства компании «Альянс-Менатеп» и кондитерской фабрики «Красный Октябрь».	Начало переговоров, которые являются частью пиар-кампании
ЗАВЕРШЕНИЕ ПИАР-КАМПАНИИ	«Менатеп» заявил о возможности конструктивных переговоров.	Агрессор сворачивает переговоры, не позволив контрагенту добиться осуществления хотя бы некоторых целей.
ДОСТИЖЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТА	«Альянс-Менатеп» и ФЦ «Грант» совместно выпустили пресс-релиз, объявив о прекращении противостояния.	Агрессор активно распространяет информацию о своих действиях в СМИ и Интернете, приобретая известность и создавая определенный имидж.

Как видно, первоначально клиент делает заявление о готовности сотрудничества, но на довольно жестких условиях. Задача закупщика — завести побыстрее в тупик переговорный процесс, но при этом ухитриться подписать—таки контракт на своих условиях. Это означает, что поставщику приходится фактически осуществить рекламную кампанию в пользу покупателя. Следующим шагом уже после подписания контракта начинается «перетягивание одеяла», в ходе этой малоприятной процедуры заказчик добивается посреднического участия агента в новых сделках, предъявляет новые требования по организации пиаровских акций и постепенно сваливает бремя всех своих рекламных расходов по закупленному товару (а при везении да умении — и не только по нему одному) на агентскую фирму.

Агентская организация несет непредвиденные расходы и оказывается в роли буфера между проблемным клиентом и другими лицами, обеспечивающими продвижение товаров данной марки (посредники, дилеры, мелкие оптовики, рекламные агенты, пресса). Стороны решают договориться, но переговоры начинаются второй стороной лишь с той целью, чтобы навязать новые условия или сделать себе имя за счет «славной страницы в истории клиентской фирмы». (Как же? Переговоры с такой солидной торговой компанией!) Иными словами, переговоры представляют собой маскарад, часть пиар-кампании.

Естественно, агрессор сворачивает переговоры, так и не позволив первой стороне достичь хотя бы некоторых целей. Зато потом клиентская организация может активно освещать свое противостояние с торговой компанией в прессе и на разных веб-сайтах, тем самым приобретая большую известность и, при продуманной саморекламе, создавая себе определенный имидж.

3.3. Факторы ограничения податливости

В том случае, когда выявлена ловушка со стороны клиентской организации, целесообразно в срочном порядке оповестить свое руководство, чтобы команда профессионалов при

директоре путем «мозгового штурма» решила эту проблему. Сам же агент не предпринимает никаких действий до тех пор, пока не получит четких инструкций. Что же касается действительно податливого клиента, то в обращении с ним остро востребовано умение спрашивать и слушать.

Строго говоря, это качество должно быть присуще каждому агенту. Оно должно доминировать над всеми остальными его достоинствами. Чтобы наверняка сбыть товар, нужно понять, чего именно хочет покупатель и как это правильно покупателю преподнести. А чтобы понять осознанные и неосознанные желания покупателя лучше его самого, показано подключить его к общению. Иными словами, требуется заставить закупщика много говорить о своих нуждах поставщику. Монолог торгового агента правильно будет расценивать как наименее удачную тактику.

Подлинный успех к агенту приходит в ситуациях, когда созданы подходящие условия для диалога, включающие в себя: во-первых, вербальные и невербальные стимулы со стороны агента, побуждающие клиента высказаться по определенному вопросу; во-вторых, создание канала обратной связи, то есть такого режима общения, когда клиент живо заинтересован в развернутом изложении своих нужд и проблем. Нужно отметить, что чем выше плотность информационного потока, воспринимаемого агентом через канал обратной связи, тем выше результативность общения. Поставщик за счет высокой плотности информационного потока получает неограниченные возможности для выбора действенной стратегии переговоров о заключении сделки.

Если же агент по неопытности или в силу каких-нибудь других причин предпочитает коммерческий монолог, то в этом случае ожидаемая вероятность согласия на сделку исчезающе мала. Клиент фактически получает рекламное сообщение, которое может его простимулировать к приобретению товара, но не может возбудить желания сделать это немедленно, пользуясь тем случаем, что агент присутствует непосредственно в офисе. Таким образом, для интенсивных продаж монолог совершенно непригоден. Рассмотрим пример, приведенный нами в начале главы, чтобы понять, каким образом умение

спрашивать и слушать влияет на успешность сделки, заключаемой между торговцем и податливым клиентом.

КЛИЕНТ: Добрый день, я получил от вас рекламное объявление и заинтересовался возможностью приобрести партию компьютеров для установки в новом офисе нашей компании.

АГЕНТ: Отлично, вы уже знаете, что вам лучше приобрести, или же желаете получить консультацию?

КЛИЕНТ: Полагаю, что знаю... Впрочем... Пожалуй, да... Мне помощнее, пожалуйста. Это, кажется, «Пентиум-4»?

АГЕНТ: Итак, вы предпочитаете «Пентиум-4». Превосходный выбор. Могу я узнать, для каких целей приобретается техника?

Знания клиента могут быть довольно поверхностны, поэтому агент настойчиво продолжает расспрос. Дальнейшие вопросы показывают, что в фирму действительно зашел податливый клиент, который хочет купить партию компьютеров только потому, что прочитал о них в рекламе.

КЛИЕНТ: Для работы в Интернете.

АГЕНТ: Директ-мейл, веб-дизайн?

КЛИЕНТ: Дизайн...

АГЕНТ: То есть ваша компания занимается созданием веб-сайтов, я не ошибся?

КЛИЕНТ: Н-да, вроде... Тут не о чем говорить! Давайте десять «Пентиумов» и гарантию. Меня устраивают ваши условия, о которых вы писали в рекламе.

Увы, клиент не знает, чем занимается его компания. Довольно типичное явление для бизнеса во всем мире: податливые закупщики сформировали определенное представление о товаре и, не зная точно, зачем им потребовался этот товар, жаждут приобрести его на любых условиях. Острота данного момента заключается в том, что клиент не желает обсуждать свой выбор дальше.

АГЕНТ: О, я уже оформляю заказ!

Ложь чистой воды. Но это ложь во спасение, поскольку она призвана успокоить клиента.

АГЕНТ: Для заполнения документа о комплектующих мне потребуются от вас кое-какие данные. Вот, например, CD или DVD-ROM вам поставить?

КЛИЕНТ: А что вы скажете?

АГЕНТ: Я спрошу, каково информационное наполнение ваших сайтов. Преобладает ли текстовая информация, или же напротив — графическая?

КЛИЕНТ: Графика.

АГЕНТ: Превосходно, тогда вам лучше приобрести DVD-ROM на все машины, поскольку CD для хранения графики малоприспособны из-за малой вместительности в отношении информации. Заодно я порекомендую вам дисплеи на кинескопах.

Наконец-то агенту удалось получить ценную информацию о деятельности клиентской фирмы. Полученные сведения используются активно. Агент умеет слушать, поэтому делает правильные выводы. Он начал с DVD-ROM'ов, а продолжил мониторами.

КЛИЕНТ: То есть?

АГЕНТ: Дисплеи бывают жидкокристаллическими и на электронно-лучевых трубках, так называемых кинескопах. Жидкокристаллические известны в обиходе как «плоские», они не подходят для серьезной работы в графических редакторах CorelDraw и PhotoShop, в которых ваш дизайнер станет создавать изображения для размещения на сайтах.

КЛИЕНТ: Ах, вот оно что! Спасибо, что подсказали... А цена?

АГЕНТ: Их цена невелика. Чаще всего дисплеи на кинескопах оцениваются ниже жидкокристаллических. Дорого стоит калибратор к таким мониторам, если только он вам понадобится...

Если бы клиент не задал вопрос о цене, данный предмет агент обязан был бы озвучить по собственной инициативе, чтобы проявить заботу о финансах покупателя.

КЛИЕНТ: А это что?

АГЕНТ: Устройство, которое позволяет наилучшим образом настроить вывод цветов на экране компьютера. Вы думаете создавать на этой технике изображения для полиграфической печати?

КЛИЕНТ: Нет-нет, только веб-дизайн!

АГЕНТ: Тогда калибратор вам — с экранами нашего качества — скорее всего, не нужен! А это дополнительная экономия.

Нужно лишний раз порадовать податливого клиента, показав ему, что ваши вопросы вполне оправданы: агент задает их для того, чтобы сэкономить деньги клиента, а не навязать ему побольше товаров, как можно подумать первоначально.

КЛИЕНТ: Отлично.

АГЕНТ: Тогда с периферией вопрос в целом решен. Что касается мышек и клавиатуры, то вы сможете выбрать оптимальные образцы на стенде. Ваши дизайнеры — женщины?

КЛИЕНТ: Преимущественно.

АГЕНТ: Тогда следует купить эргономичные клавиатуры и мыши малых габаритов. Вот так все просто!

Гендерный подход в современном бизнесе тоже важен. В частности, продавец компьютеров обязан знать, что мужчины спокойно работают с периферическими устройствами классической конструкции. Женщины же более привередливы и предпочитают эргономичность и гендерный элемент в дизайне. В частности, клавиатура по форме должна быть удобна для рук с худыми запястьями (меньше риск туннельного синдрома) и длинными ногтями. Мышь должна быть меньше в размерах, так как женщинам зачастую не нравится работать с классической «мыльницей».

КЛИЕНТ: Превосходно. А как же колонки, джойстик?

АГЕНТ: Эти устройства вам совершенно ни к чему, если только вы не хотите, чтобы ваши дизайнеры играли в офисе большую часть времени! Впрочем, для графических работ вам может потребоваться световое перо. Но спрос на перья обычно невелик. Я не советую укомплектовывать все компьютеры перьями. Проще будет, когда в этом инструменте возникнет реальная необходимость, приобрести его у нас в единственном экземпляре. Этого вам за глаза хватит.

КЛИЕНТ: Огромное спасибо за совет!

АГЕНТ: Всегда, пожалуйста! А теперь посмотрите заполненный мною договор: все ли в нем верно указано?

Готовый договор «шлифуется» и подписывается. Вряд ли к поставщику возникнут претензии, поскольку товар действительно был отобран старательно, с учетом мыслимых и немыслимых запросов. Обратим внимание, что агент ведет себя очень аккуратно в отношении со столь опасным покупателем,

отнюдь не стремится сбывать товар во что бы то ни стало, однако все равно следует схеме Оуэна, модифицируя ее под данную ситуацию (см. таблицу 4).

Таблица 4

Применение схемы Оуэна на практическом примере

Схема Оуэна	Реплики агента
ЗАМЕЧАТЕЛЬНАЯ СДЕЛКА	Итак, вы предпочитаете «Пентиум-4». Превосходный выбор.
ВЫГОДА (информация к размышлению)	Вам лучше приобрести DVD-ROM.
ВЫГОДА (стимулирующая информация)	Заодно я порекомендую вам дисплеи на кинескопах.
ВЫГОДА (императивная информация)	Тогда следует купить эргономичные клавиатуры и мыши малых габаритов.
ВЫГОДА (императивная информация)	Что касается мышек и клавиатуры, то вы сможете выбрать оптимальные образцы на стенде.
КОНТРАКТ КАК ЗАКРЕПЛЕНИЕ ВЫГОДЫ	А теперь посмотрите заполненный мною договор.

Глава 4

Клиент-спорщик

Противоположностью податливого клиента является клиент-спорщик, то есть такой покупатель, который и желал бы приобрести товар, но вместе с тем готов спорить едва ли не по каждому из условий соглашения. Вести переговоры с таким клиентом невероятно сложно, поскольку он, с одной стороны, постоянно стимулирует агента на выдвижение новых предложений, не выставляя его за дверь, а с другой — отклоняет каждое из полученных предложений с завидной легкостью.

4.1. Спор как потребность

Спор — это глубоко коренящаяся в человеке потребность, связанная с необходимостью самоутверждения. У разных людей представления о том, как заставить другую сторону в процессе общения считаться с мнением первой стороны, различны. Рациональный клиент предпочитает создавать вокруг себя ореол исключительности, такой человек делает акцент на свою самость (способность прогрессивного личностного самоутверждения). Его орудием служит чувство превосходства. Чувство мнимое, конечно, поскольку подавляющая масса людей, если не считать отдельных гениев, вошедших в школьные учебники, — это весьма однородный по своим способностям контингент. Если кто-то идет дальше остальных в одном, то наверняка безбожно отстает в другом. Пожалуй, именно это предполагали философы-просветители прошлого, когда утверждали, что все люди созданы равными. И тем не менее рациональностью и надменностью такому клиенту удастся психологически подавить агента, сломить его, заставить играть по своим правилам.

Эмоциональный клиент делает ставку на понимание, сочувствие и дружеское участие. Его оружием является умение

расположить человека. Каждому агенту приятно видеть, когда его слова доходят до цели. Эмоциональных клиентов не особенно много, и этот факт лишь повышает их везучесть: агент, случайно натолкнувшись на такого положительно настроенного покупателя, автоматически утрачивает чувство опасности, наивно полагая, будто бы нашел идеального заказчика, и начинает совершать ошибки.

Податливый клиент ни на что не делает ставку. Он пожинает плоды своей податливости и не желает исправляться, поскольку этому человеку не страшно потратить несколько месяцев или даже лет на ведение судебной тяжбы с тем, кто его якобы обманул, предоставив бесполезный товар. Вот почему податливый клиент покупает не глядя. Сила этого человека в том, что он пассивно плывет по течению. У остальных натур на подобное просто не хватает решимости. Большинство людей пытаются (нередко тщетно) перекроить свою жизнь, изменить обстоятельства, повлиять на происходящие вокруг них процессы.

Клиент-спорщик относится к натурам, активно перекраивающим и свою собственную, и чужие жизни. Он не способен принять вещи, которые не в силах изменить. Такой человек самоутверждается за счет решительной и энергичной битвы за свое мнение в бурных дебатах. Он делает ставку на отсутствие страха перед стрессом. Немногие люди испытывают психологическую готовность к затяжным и шумным спорам. Трудного клиента, относимого к данному типу, споры ничуть не пугают. Напротив, они его стимулируют, поскольку успешное их завершение дает ему мощный приток энергии.

Какие еще минусы числятся за клиентом такого типа? Чаще всего он относится к числу неумных потребителей, которым катастрофически мало выгодно приобретенного товара. Ни бренд, ни скидки не доставляют этому заказчику подлинного удовлетворения в бизнесе. Обычно клиент своими проволочками и придирками вынуждает поставщика безвозмездно выполнить некоторый объем работ. Сюда входит:

- обучение персонала работе на приобретенной технике или с приобретенным программным продуктом;
- непредусмотренные в подобных случаях деловыми обычаями пусконаладочные работы;

- выпуск первой партии товара, что в подобных случаях не предусмотрено деловыми обычаями;
- гарантийное обслуживание сверх положенного срока и с очень плотным графиком, включающим регулярные осмотры, диагностику, текущий ремонт и иные виды технического обслуживания;
- прочие непредусмотренные формы послепродажного обслуживания.

Следует обратить пристальное внимание на тот момент, что иногда ведение переговоров с клиентом-спорщиком становится попросту невыгодным в материальном отношении. Существенным минусом данного заказчика надлежит признать его умение привлечь к себе все ресурсы организации-поставщика. Спорщик поощряет, когда ради него проводятся выставки, устраиваются конференции, когда агент заводит его на сайт компании, когда дарят образцы и памятные сувениры, когда добывают и предоставляют по первому требованию массу совершенно ненужной ему документации. Фирма-продавец тратит на это катастрофически много времени, подключает к работе неслыханное число сотрудников, проводит совещания, осуществляет хлопотный и трудоемкий сбор документации. А в результате происходит не только потеря денег, но и потеря клиентов: откладываются переговоры с прочими организациями. Потеря денег возмещается, потеря клиентов — никогда. Поэтому иногда бывает целесообразно просто порвать отношения со спорщиком, если становится очевидным, что переговорный процесс превращается в целую эпопею.

Но до тех пор, пока есть надежда сломить сопротивление трудного клиента, необходимо тщательно изучить его поведение. А для этого рассмотрим на очередном примере из практики (изменены лишь товар и некоторые детали диалога), каким образом одерживает победу над агентом закупщик такого рода.

Пример 4

АГЕНТ: Добрый день, я представляю мебельную фабрику «Икс». Ваш магазин-салон проявил интерес к нашей продукции. Специально для вас предлагаем элитную серию спальных гарнитуров.

КЛИЕНТ: Элитную?

АГЕНТ: Совершенно верно, мы работаем на итальянской технике. Наши технологии сборки и материалы от лучших производителей служат гарантией высокого качества.

КЛИЕНТ: То есть вы хотите сказать, что ваш бренд столь же раскручен, как и итальянский?

АГЕНТ: Это было бы преувеличением, конечно...

КЛИЕНТ: Тогда о какой элитной мебели может вообще идти речь! За те же деньги мне выгоднее приобрести настоящую итальянскую мебель.

АГЕНТ: Но наши цены ниже, чем у итальянцев. А сами мы ближе. И вдобавок наша фирма предлагает гибкую систему скидок...

КЛИЕНТ: Вот это уже интереснее. Вы даете скидку в 20% в случае приобретения двух партий товара?

АГЕНТ: Нет, к сожалению. Только 15% при покупке трех партий спальных гарнитуров...

КЛИЕНТ: Вы хотите сказать, что такие скидки позволяют сэкономить? Нереально!

АГЕНТ: Вдобавок для крупных клиентов, то есть тех, кто закупает от трех партий и более, мы проводим стимулирующие распродажи. Предлагаем газетные столики и ночные тумбочки по ценам на 20% ниже рыночных.

КЛИЕНТ: А я вас так спрошу: к чему мне эти тумбочки и столики?

АГЕНТ: Понимаете ли...

КЛИЕНТ: Не понимаю! Катастрофически не понимаю и поэтому не могу согласиться на ваши условия.

АГЕНТ: Столик удобно поставить рядом с изголовьем кровати, чтобы на нем находились предметы, необходимые перед отходом ко сну или сразу после пробуждения.

КЛИЕНТ: С чего вы взяли? Откуда такие фантазии?

АГЕНТ: Так принято...

КЛИЕНТ: Где? Если вы посмотрелись американских фильмов, то знайте, у нас так не принято.

АГЕНТ: Но ведь ваши покупатели смотрят американские фильмы! Им понравится идея приобрести гарнитур вместе со столиком или даже тумбочкой...

КЛИЕНТ: Вы представляете, какую сложную задачу вы мне задали. Я должен найти покупателя — раз, убедить его купить российскую койку...

АГЕНТ: Э, кровать!..

КЛИЕНТ: Койку!.. Убедить его купить российскую койку по цене итальянской — два, а потом еще учить его тому, что надо спать на американский манер, то есть с тумбочкой под подушкой, — это три. Я не могу принять ваши условия.

АГЕНТ: Вы хотите другую цену?

КЛИЕНТ: Другую цену и другой товар. Гарнитуры без столиков и тумбочек и по более дешевой цене. Или же с более существенными скидками.

АГЕНТ: Это затруднительно. Но вы зря возражаете против наших условий. Достаточно посмотреть на эти чудесные гарнитуры, чтобы понять... Вот, взгляните на буклеты!

КЛИЕНТ: Что это?

АГЕНТ: Гарнитур.

КЛИЕНТ: Я про цвет! Вишня?

АГЕНТ: Не-е-ет... Это, кажется, граб...

КЛИЕНТ: И какая ужасная текстура! Это, по-вашему, заинтересует моих покупателей? Мне действительно нужен другой товар. Ваши образцы никуда не годятся. У вас есть орешник? Понимаете, сейчас в моде орешник!

АГЕНТ: Наши маркетологи...

КЛИЕНТ: Ваши маркетологи схалтурили. А ко мне в магазин каждый день приходят люди и спрашивают орешник.

АГЕНТ: Если только вы согласитесь на наши скидки, я попробую придумать что-нибудь насчет орешника.

КЛИЕНТ: А где гарантии, что придумаете? Я пока не получил решительно никаких гарантий.

АГЕНТ: Технически это возможно, только займет некоторое время. Нам предстоит переориентировать работу морильного цеха и только потом завершить обработку последних партий.

КЛИЕНТ: То есть вы своими задержками затормозите мою работу? Как долго мне ждать?

АГЕНТ: Два месяца.

КЛИЕНТ: И после этого хотите, чтобы я согласился на ваши скидки? Давайте поступим по-честному, то есть я по-

лучу от вас компенсацию за неизбежные убытки. Вы даете мне скидку 25% на три партии гарнитура, а я соглашаюсь ждать хоть три месяца.

АГЕНТ: Сомневаюсь, что руководство одобрит такую сделку.

КЛИЕНТ: Почему это не одобрит? Я не согласен! Более покладистого клиента вы нигде не найдете. Иду на последнюю уступку — видите, как я вас уважаю, чего не скажешь о вашем ко мне отношении. Итак, я беру в придачу столики.

АГЕНТ: Мне нужно обсудить этот вопрос с руководством. Хотя если столики... возможно, что дирекция и согласится...

КЛИЕНТ: Конечно, согласится. Это я должен отказываться от такой сделки. Кстати, ваши столики специально предназначены для ночников?

АГЕНТ: Простите?

КЛИЕНТ: Ну, ночников — лампочек таких... с абажуром.

АГЕНТ: Эти столики для всего пригодны. Для ночников, газет, книг, даже бутербродов!

КЛИЕНТ: Какие бутерброды в три часа ночи?! Мне нужны столики специально под ночники! У вас таких нет? Сделка отменяется! Как найдете нужные столики — приходите сюда.

Клиент невежливо прощается с агентом.

4.2. Анализ последствий коммерческой софистики

Делаем из сказанного выводы. Не нужно стремиться раскрыть перед клиентом все карты, показать товар со всех сторон. Каждый товар обладает неизбежными недостатками, это учтено производителем. Но трудный клиент легко поставит эти недостатки в вину торговцу и попытается диктовать свои условия. Следует помнить, что торговец — это не всегда сам производитель. Если фирма-изготовитель может дать резкий и вместе с тем грамотный ответ на любой каверзный вопрос, то торговая фирма лишена такого счастья и может оказаться в ситуации, когда придется с запинками отчитываться за грехи производителя. Но даже если агент представляет фирму-производителя, как в предыдущем случае, то это отнюдь не означает, что его знаний достаточно для освещения технических моментов.

Иной раз даже и не сможешь объяснить какому-нибудь покупателю компьютеров, что наука не доросла до выпуска процессоров с такими-то и такими-то параметрами. Или же клиента может удивить, почему мебель изготавливается из древесины граба, хотя ему представляется более эстетичной мебель из древесины орешника. Возражать в подобной ситуации бывает крайне затруднительно. Необходимо понимать, почему производитель поступил именно так, а не иначе, почему он сделал свой товар именно таким.

Но незачем кидаться и в такую крайность, как *заискивание* перед клиентом. Впрочем, нечто похожее временами рекомендуют американцы. Если конкретно, они советуют изучить личную жизнь клиента, вникнуть в его проблемы и повседневные хлопоты, а потом ежедневно демонстрировать свое участие и понимание, интересуясь делами супруги, дочери, племянника, бабушки и «тети Риты», степень родства которой, видимо, так и останется для торговца загадкой. Все эти ухищрения могут принести некоторый эффект в случае с эмоциональным клиентом, но в остальных ситуациях — и особенно при контакте с клиентом-спорщиком — такое заискивание является пустой тратой времени, которая никогда не окупится.

Обратим внимание на тот прискорбный факт, что длительная работа со спорщиком вообще не оправдана (заметим, что спорщик похищает больше всего времени, чем остальные клиенты, которым спор не нужен и которые быстро прощаются с агентом, как только сообразят, что передумали приобретать товар). Повторим мысль, которая уже прозвучала ранее: перерасход времени недопустим, поскольку время — это сделки. Те часы, которые были убиты на препирания со спорщиком, могли быть более успешно потрачены на переговоры с другими клиентами, в том числе, например, с такими непростыми закупщиками, как рациональный или позитивный.

Закон бизнеса и всего прогрессивного развития человечества, как известно, состоит в *экономии времени*. Почему люди отказались от гужевого транспорта, несмотря на его экологичность, низкую энергоемкость и другие несомненные плюсы? Почему дизайнеры предпочитают работать в CorelDraw

вместо того, чтобы пользоваться кистями и баллончиками с краской, совершенствуя глазомер и набивая руку? Почему первоначально циферблат часов имел только одну стрелку (часовую, отсюда и их название), а сегодня «ощетинился» аж тремя?

Ответ прост: выгода состоит в экономии времени. Человек всеми силами изыскивает способы организовать свой труд, чтобы высвободить как можно больше времени на досуг. Если клиент занимает слишком много времени и общение с ним предполагает продление рабочего дня, то это трудный клиент. Такого следует приучить, что цивилизованные люди в субботу и воскресенье отдыхают, а во все остальные дни недели находятся на рабочем месте с 9 до 18 часов.

Очень крутой мерой против спорщика является скрытая угроза подмочить собственную репутацию. В нашем случае это означает, что такого клиента требуется *поставить в условия*, когда он будет считать затруднение отношений с торговой фирмой невыгодным. Клиента необходимо лишить шанса угрожать расторжением контракта и другими затруднениями. Заказчик должен отчетливо видеть, что в случае конфликта создаст себе антирекламу и испортит отношения с другими партнерами. Это вынудит скандалиста к осторожности: трудный клиент предпочтет поиски компромиссного решения.

Заметим, что аналогичная суровая тактика «кнута и пряника» применима и в отношении всех других клиентов, когда они «выходят из-под контроля», то есть начинают причинять явный ущерб организации-поставщику. В особенности сказанное касается агрессивного клиента, вызывающее поведение которого должно встречать со стороны агента вежливый, но твердый отпор (подробнее см. главу 6).

Известны ситуации, когда клиент практикует против уверенно действующего агента алогичность, опираясь на итерационные высказывания, лишённые внутренней стройности и взаимосвязи. Сориентироваться в подобной ситуации человеку, который психологически подготовил себя к аргументированному спору, бывает невероятно трудно. Вдобавок итерация часто выстраивается по фрактальной структуре, отчего

обладает психологической притягательностью. Вот почему агенту вдвойне труднее сопротивляться напору клиента.

Фракталы заслуживают особого рассмотрения. Это удивительнейшие образования, которые можно наблюдать в самых разных сферах: неживая материя, живая природа, построения разума, литературные произведения. Чаще всего человек сталкивается с фрактальными композициями, когда любуется симметрией побегов растений или, в зимнюю пору, завитками ледяных узоров на окнах. Сложные, ветвистые, древообразные структуры с повторяющимися причудливым образом элементами и носят в физике и геометрии название фракталов.

Фрактальное дерево является компонентом многих литературных произведений, поскольку удобно для построения как логических, так и алогических сентенций. Примером простейшего логического фрактала, в котором итерация не демонстрирует свойств ветвления, является детская сказка о колобке. Сюжетные изменения в ее элементах незначительны и подчинены закону градации. Таким образом, перед нами типичный фрактал с очень красивой структурой, чем и объясняется популярность сказки среди детей и даже взрослых (колобок является героем многих анекдотов, придуманных взрослыми). Более сложно организованный фрактал демонстрируют произведения некоторых писателей, в особенности Э. Хемингуэя, который имел обыкновение на страницах своих повестей и романов неоднократно возвращаться к какой-либо мысли, но всякий раз излагать ее новыми словами и рассматривать с новой позиции.

Примерами алогических фракталов, которыми непременно воспользуется против упорного агента клиент-спорщик, нужно признать следующие образцы. Простой алогический фрактал строится по образцу стихотворения «У попа была собака». Более продвинутый образец, с разветвленной структурой, представлен английским детским стишком «Дом, который построил Джек». Посмотрим на примере простого фрактала, каким образом мог бы строиться диалог с аналогичным спорщиком, если бы последний апеллировал к фрактальным структурам.

Пример 5

АГЕНТ: Добрый день, я представляю мебельную фабрику «Икс». Ваш магазин-салон проявил интерес к нашей продукции. Специально для вас предлагаем элитную серию спальных гарнитуров.

КЛИЕНТ: Элитную?

АГЕНТ: Совершенно верно, мы работаем на итальянском оборудовании. Наши технологии сборки и материалы от лучших производителей служат гарантией высокого качества.

КЛИЕНТ: То есть вы хотите сказать, что ваш бренд столь же раскручен, как и итальянский?

АГЕНТ: Это было бы преувеличением, конечно...

КЛИЕНТ: Тогда о какой элитной мебели может вообще идти речь! За те же деньги мне выгоднее приобрести настоящую итальянскую мебель.

АГЕНТ: Но наши цены ниже, чем у итальянцев. А сами мы ближе. И вдобавок наша фирма предлагает гибкую систему скидок. При покупке трех партий спальных гарнитуров вам делается скидка в размере 15%.

КЛИЕНТ: Всего-то? Повторяю, ваша мебель не элитная. При таком товаре скидка 20% в случае приобретения двух партий является оптимумом.

АГЕНТ: К сожалению, фабрика не согласится на такие условия... Но для крупных клиентов, то есть тех, кто закупает от трех партий и более, мы проводим стимулирующие распродажи. Предлагаем газетные столики и ночные тумбочки по ценам на 20% ниже рыночных.

КЛИЕНТ: Тумбочки и столики тоже элитные?

АГЕНТ: Совместное производство.

КЛИЕНТ: Всего лишь? Решительно не могу согласиться на ваши условия.

АГЕНТ: Вы хотите другую цену?

КЛИЕНТ: Другую цену за такой товар. Гарнитурам подходит более низкая цена, и разумеется, я их приобретаю без столиков и тумбочек. Другой выход — существенные скидки, но опять — без столиков и тумбочек

АГЕНТ: Это затруднительно. Но вы зря возражаете против наших условий. Достаточно посмотреть на эти чу-

десные гарнитуры, чтобы понять... Вот, взгляните на буклеты!

КЛИЕНТ: Что это?

АГЕНТ: Гарнитур.

КЛИЕНТ: Я про цвет! Вишня?

АГЕНТ: Не-е-ет... Это, кажется, граб...

КЛИЕНТ: И какая ужасная текстура! Это, по-вашему, элитная мебель? Мне действительно нужен другой товар. У вас есть орешник? Понимаете, подлинно элитная мебель сделана из орешника или под орешник!

АГЕНТ: Наши маркетологи...

КЛИЕНТ: Ваши маркетологи схалтурили. А ко мне в магазин каждый день приходят богатые покупатели и спрашивают исключительно орешник. В роскошных журналах показывают мебель из орешника.

АГЕНТ: Если только вы согласитесь на наши скидки, я попробую придумать что-нибудь насчет орешника. Технически это возможно, только займет некоторое время. Нам предстоит переориентировать работу морильного цеха и только потом завершить обработку последних партий.

КЛИЕНТ: Как долго мне ждать?

АГЕНТ: Два месяца.

КЛИЕНТ: Ждать простую имитацию итальянской мебели целых два месяца? И после этого хотите, чтобы я согласился на ваши скидки? Давайте поступим по-честному, то есть я получу от вас компенсацию за неизбежные убытки. Вы даете мне скидку 25% на три партии гарнитура, а я соглашаюсь ждать хоть три месяца.

АГЕНТ: Сомневаюсь, что руководство одобрит такую сделку...

КЛИЕНТ: Я не согласен, ваша дирекция знает, какой товар сбывает! Сделка отменяется! Как согласитесь на продажу такого примитивного товара по разумным ценам — приходите сюда.

Несложно заметить, что фактически клиент все свои возражения строит, возвращаясь к одному и тому же доводу: мебель, изготовленная не итальянцами, не может считаться элитной, а возможно, что и вообще не может считаться каче-

ственной. Против таких реплик невероятно сложно подыскать железные возражения. А самое главное, психологический эффект от подобных повторов невероятно велик.

Обратимся к прошлому за наглядными примерами того, как на судьбе целых народов сказывались приемы продвижения идей посредством фрактального оформления слоганов. Из истории известно, как римский сенатор Марк Порций Катон Старший убедил сограждан пойти войной на Карфаген¹⁶. Катон каждое свое выступление в сенате, совершенно независимо от темы, заканчивал словами: «Как бы то ни было, а Карфаген должен быть разрушен!»

Это длилось достаточно долго, но вовсе не привело слушателей к притуплению, как можно было ожидать: притупление развивается вследствие употребления однотипного контекста. Когда контекст различен, а реплика явно алогична, то фрактал имеет большую власть над психикой. Человек оказывается подсознательно готов к тому, что ему предложат, и охотно соглашается с последующими доводами, даже если они хромают.

Именно так и произошло в Древнем Риме. На одном из заседаний Сената Катон рассказал о своей поездке во вражеский город. Оказалось, что после тяжелейшей войны с Римом, сделавшей оба города врагами, Карфаген быстро восстановился и теперь утопал в роскоши. Катон этими аргументами убил сразу двух зайцев: во-первых, вызвал негодование у сенаторов, рассерженных тем, что бывший враг поднялся с колен и разбогател; во-вторых, логически акцентировал внимание на том факте, что богатое и сильное государство наращивает мощь для новых вооруженных провокаций против «Вечного Города».

Затем, когда все сенаторы жадно внимали его словам, Катон распахнул тогу и высыпал на пол принесенные с собой фиги. Эти плоды, по заверению Катона, он привез из Карфагена: путь оттуда до Рима столь краток, что фиги сохранили исключительную свежесть и сочность. Доводы подей-

¹⁶ История Древнего Рима / Ред. В.И. Кузицин. 3-е изд. — М.: Высшая школа, 1993. С. 75–85.

ствовали, и Сенат принял решение о начале Третьей Пунической войны.

Перед нами ярчайший пример высокорезультативной маркетинговой риторики. Человека требуется склонить к совершению определенных действий. Катон дает формулу, которой следует руководствоваться, чтобы план сработал и объект воздействия поддался.

Первое — длительное применение слогана (иной рекламной конструкции) в виде фрактала, желательно несложного и алогического.

Второе — в подходящий момент вызвать чем-либо эмоциональный всплеск у контрагента, побудив того к действию.

Третье — предоставить в распоряжение контрагента объективные, рациональные причины, которыми тот смог бы обосновать и оправдать свой эмоциональный (а в известной мере и бессознательный) порыв. Иначе говоря, нужно убедить вторую сторону сделки, что она действует взвешенно, осознанно, продуманно и по собственной инициативе, хотя это не совсем так: в большей мере контрагент подчиняется возбужденным в нем иррациональным устремлениям.

Четвертое — запоминающаяся демонстрация, рекламное шоу для своих идей, товаров, услуг. Посредством внешнего эффекта, показного блеска удастся прочно закрепить в мозгу человека очаг возбуждения, который был сформирован под воздействием предшествовавшей обработки (подробнее о предметной демонстрации см. главу 5, здесь же пока речь ведется о вербальных эффектах).

Из сказанного понятно, что агента ждет неминуемое поражение, если только он не научится своевременно распознавать фракталы и противостоять им. Один из наиболее грамотных путей к решению проблемы алогичности клиента-спорщика был в свое время опробован на практике блестящим немецким изобретателем Рудольфом Дизелем. Против бензинового двигателя Дизеля выступили могущественные магнаты Рура, которые понимали, что производимый ими каменный уголь утратит свое монополистическое положение на рынке вслед за вытеснением паровых машин дизельным транспортом.

На протяжении всей недолгой жизни гениального инженера ему мешали работать и зарабатывать деньги, против него выступали подкупленные ученые. Таинственное исчезновение неординарного изобретателя в 1913 г. иные историки рассматривают как убийство, заказанное «королями» угольных шахт. И тем не менее ценный промышленный товар, двигатель доктора Дизеля выдержал все перипетии и благополучно пережил своего хозяина. В чем же причина несомненного делового успеха?

Доводы противников Дизеля были строго факральны, при этом итерационны и алогичны. Подкупленные физики, инженеры и промышленники заверяли, будто новый двигатель просто не может обладать прогрессивными техническими качествами (высокий КПД и иные), поскольку сам изобретатель не обладал необходимыми познаниями в сфере физико-технических наук. Последнее утверждение являлось заведомой ложью, но перед неграмотной публикой и перед рядовыми инженерами с неглубокими познаниями данный аргумент было проще всего доказать.

Тот агент, который продвигает на рынке новый товар, прекрасно понимает колоссальные трудности по продвижению бензиновых машин в эпоху засилья паровых котлов. Доктор Дизель боролся, как лев, но в своих статьях и книгах никогда не утаивал совершенных технических ошибок и просчетов. Хуже того, изобретатель признавал заслуги тех инженеров, которые взяли на себя труд создать новые модификации дизельного двигателя. Рудольф Дизель не пугался раскрыть карты перед публикой, показав пути, которыми он, эволюционируя как ученый, пришел к идее создания такого двигателя — начиная от учения С. Карно и заканчивая продвинутыми промышленными образцами.

Изобретатель не боялся, что подобные откровения подмочат его репутацию или как-нибудь иначе станут использоваться против него и его детища. Зато публикациями Дизель добился главного: революционная новинка в сфере машиностроения стала прочно ассоциироваться с его именем, с именем скандального инженера. Доктор заявил о своих вечных правах на это устройство, кто бы им теперь не занимался. В сознании людей данный двигатель навсегда остался дизель-

ным. Был создан бренд, о котором говорили и спорили. Емкое, красивое слово «дизель» стало символом технической мощи, прогресса и общественных волнений.

Историю своего бренда Дизель изложил в книге «История моторов», которую издал в год смерти и разослал по тем странам, где встретил наиболее активную поддержку, в первую очередь отправил в Россию и США. Здесь восторженные поклонники (в России — главным образом братья Нобели), сами того не ведая, провели пиар-кампанию, которую, разумеется, не сумели остановить угольные магнаты Германии. Забыть о двигателе нового типа, который, как оказалось, способен к развитию и усовершенствованию, мир уже не мог. Недостатки устройства приходилось искоренять, а положительным свойствам искать достойное применение.

Следовательно, можно с известной долей уверенности заключить, что против алогических доводов фрактального типа серьезным оружием выступает брендинг, включающий в себя создание имени для продвигаемого товара и «раскрутку» этого имени, дополняющую и, фактически, протекающую параллельно стимуляции спроса на товар. Успех поставщика обусловлен в немалой степени умением агента действовать под защитой бренда, который он представляет. Стратегически корректное применение фирменного (торгового) наименования гарантирует создание высокоэффективного фильтра алогических сентенций клиента в процессе формирования последним аргументации против приобретения товара на предложенных условиях. Брендинг дает право не защищать товар, а защищать именно условия сделки, направив все силы на обоснование своих позиций. Наличие бренда уже означает, что товар относительно надежно защищен известностью, престижностью, востребованностью.

4.3. Успешность маркетинговой риторики

Самый главный принцип поведения торгового агента при ведении переговоров с клиентом-спорщиком — быть ориентированным на энергичное применение маркетинговой риторики

ки. Не следует бояться спора, не следует воспринимать реплики второй стороны как страшные обвинения. Нужно понять, что перед вами человек, который жить не может без возражений. Пусть спорит — если предоставить ему такую возможность, он смягчится. Его реплики станут звучать менее грозно, у него поубавится энергии. Наконец, спор попросту наскучит такому покупателю.

Иногда можно стимулировать продолжение спора фразами типа:

- «Серьезно? И как бы вы хотели это увидеть?»
- «Неужели? А что бы вам еще хотелось изменить?»
- «Продолжайте, пожалуйста, это ценное замечание — я его зафиксирую!»

И при этом следует постоянно записывать замечания клиента, согласно кивать и лишь временами возражать, когда в томзреет необходимость. К концу диалога, напоминающего монолог со стороны закупщика, заказчик утомится и наверняка забудет половину из того, что наговорил. И тогда ему можно будет диктовать условия, делая вид, будто новое соглашение строится на основании собственных замечаний клиента. Очень выгодно поставить покупателя в такое положение, когда из его противоречивых требований удастся составить такое эффектное сочетание, что клиент сам примется отказываться от своих же слов и пойдет на попятную. В подобные моменты он максимально уязвим.

Из вышесказанного напрашивается единственно правильный вывод: в переговорах с клиентом-спорщиком уместны два варианта для структуры диалога — линейный и фрактальный. Линейный, который правильно было бы именовать циклическим, если принять во внимание правило Катона, представляет собой логически оформленную последовательность аргументов.

Фрактальный, применяемый против фракталов спорщика, выдержан в духе замыкающейся на себе логической последовательности, каждое звено которой тем не менее апеллирует к некоторому исходному тезису. Таким образом, фрактал это и не линия, и не цикл, если говорить строго, а нечто вроде спирали. Рассмотрим, как агент, применяя описанные

технологии коммерческой полемики, сумел бы исправить допущенные в предыдущем варианте ошибки.

Пример 6

АГЕНТ: Добрый день, я представляю мебельную фабрику «Икс». Ваш магазин-салон проявил интерес к нашей продукции. Специально для вас предлагаем элитную серию спальных гарнитуров.

КЛИЕНТ: Элитную?

АГЕНТ: Совершенно верно, мы имеем итальянские сертификаты на свою продукцию. Мнение итальянских производителей, наших партнеров, служит гарантией высокого качества. Покупая наш товар, вы фактически приобретаете качество от наших заморских друзей.

Пока еще агент может и не догадываться, что перед ним спорщик, однако когда закупщик начинает с подозрительным видом задавать не совсем типичные вопросы (чем ему не понравилось определение «элитный?»), агенту необходимо подготовиться к возможному препирательству.

Отвечать на подобный вопрос следует с большой осторожностью. Нельзя утверждать, будто сравнялся по успешности с каким-то брендом, поскольку такое утверждение спорно само по себе. Зато гораздо эффективнее и не вызывает сомнений то утверждение, что держатель бренда — твой партнер.

КЛИЕНТ: То есть вы хотите сказать, что ваш бренд столь же раскручен, как и итальянский?

АГЕНТ: Наш товар — детище раскрученного итальянского бренда. Именно поэтому мы смело предлагаем его престижным магазинам, вроде вашего. Бренд западный, а вот цены российские. Это выгодно.

Никогда не помешает польстить клиенту. Заодно нужно указать на разницу в ценах, поскольку импортный товар все равно будет несколько дороже отечественного. Если вовремя не обратить на это внимания, то клиент-спорщик решит для себя, будто импортный товар стоит одинаково дорого с нашим, но имеет лучшее качество и шире разрекламирован.

КЛИЕНТ: Строго говоря, мне выгоднее заплатить чуть больше и приобрести настоящую итальянскую мебель.

АГЕНТ: Переплатить? Не верю! У нас не только дешево. У нас престижно, удобно. Сами мы ближе Италии, а это экономия на транспортных расходах. И вдобавок вы забыли о гибкой системе скидок.

Со спорщиком нужно вести себя, как спорщик. Но при этом не забываться: процесс спора затягивает, а увлекаться агенту нельзя.

КЛИЕНТ: Вот это уже интереснее. Вы даете скидку в 20% в случае приобретения двух партий товара?

АГЕНТ: 15% при покупке трех партий спальных гарнитуров плюс различные поощрения по выбору заказчика.

Агенту строго воспрещается извиняться за решения своего руководства. Представляя компанию и ее интересы, необходимо быть твердо уверенным в правоте своих руководителей. Вот почему когда ожидания клиента не совпадают с возможностями фирмы, агент не должен говорить «увы», «извините», «к сожалению». Иногда, разумеется, такие слова слетают с языка против воли. Если это происходит редко и проскакивает незамеченным, то подобные оговорки не повредят бизнесу. Но вот если агент имеет дело со спорщиком, то необходимо строго следить за своим языком. Автоматически извиняться перед спорщиком за политику своей компании воспрещается!

КЛИЕНТ: Это не совсем то, чего бы я хотел. Такие скидки не позволяют сэкономить.

АГЕНТ: Не позволяют? Сомневаюсь! Если же экономия покажется незначительной, воспользуйтесь нашей услугой стимулирующих распродаж. Для крупных клиентов, то есть тех, кто закупает от трех партий и более, у нас найдутся поощрения. Предлагаем вдобавок к гарнитурам газетные столики и ночные тумбочки по ценам на 20% ниже рыночных.

КЛИЕНТ: К чему мне эти тумбочки и столики?

АГЕНТ: Их сбыт предусмотрен нашей рекламой. Девять покупателей из десяти будут брать гарнитур обязательно со столиком или с тумбочкой. Столик или тумбочку удобно поставить рядом с изголовьем кровати, чтобы на нем находились предметы, необходимые перед отходом ко сну или сразу после пробуждения.

КЛИЕНТ: Откуда такие фантазии?

АГЕНТ: Покупатели это обожают, поскольку в этом есть стиль. Исследования экспертов из потребительского журнала «Игрек» доказали, что покупателям нравится приобретать комплекты с признаком стиля роскошной жизни. В конце концов, ведь ваши покупатели смотрят американские фильмы! Им понравится идея приобрести гарнитур вместе со столиком или же тумбочкой.

КЛИЕНТ: Вы представляете, какую сложную задачу вы мне задали. Я должен найти покупателя — раз, убедить его купить российскую койку...

АГЕНТ: Убеждать! Не согласен с вами. Я же только что сказал, что убеждаем мы и за свой счет. И журнал «Игрек» показывает, насколько наши убеждения действительны! Приобретая комплект у нас, вы выигрываете как минимум втрое.

КЛИЕНТ: Мне трудно принять ваши условия.

АГЕНТ: Вы зря возражаете против наших условий. Достаточно посмотреть на эти чудесные гарнитуры, чтобы понять... Вот, взгляните на буклеты!

Агентом опущен существенный момент спора, который в предыдущем варианте сильно поколебал позиции продавца. Нельзя подсказывать заказчику, чего он хочет от поставщика, если поставщик не намерен доставить ему это.

КЛИЕНТ: Что это?

АГЕНТ: Гарнитур.

КЛИЕНТ: Я про цвет! Вишня?

АГЕНТ: Что вы! Итальянская мебель — и вишня! Покупатели забросают вас вишневыми косточками. Мы предлагаем вам граб, исключительно граб. Это благородное дерево Апеннинских гор. Посмотрите на цвет, на текстуру! Все это идеи наших итальянских друзей. Именно этого вы и хотели, когда собирались покупать у итальянцев. А теперь все проще, прихожу я и предлагаю по ходовой цене настоящий граб!

КЛИЕНТ: А у вас есть орешник?

АГЕНТ: Ни в коем случае, от такой мебели все отвернутся! Нельзя представить себе вместе итальянский бренд и орешник!

Каждый агент имеет святое право прикрываться раскрученным брендом: «так делают», «так принято», «это покупа-

ется». Возразить против подобной поддержки своих позиций просто нечего. Бред диктует свои условия, которые приходится принимать, если хочешь «оставаться на уровне», приобретая товары экстра-класса. На этом, к слову, построил свой бизнес автомобильный король Г. Форд, который поставил перед покупателями ультиматум: вы должны брать авто черного цвета, если хотите приобретать марку «Форд»!

КЛИЕНТ: Как долго мне ждать прибытия мебели на склад?

АГЕНТ: Три недели максимум.

В тех случаях, когда руководство заранее оповестило агента о возможности игры с длительностью срока поставок, требуется называть сначала максимальную длительность, бегло оповещая о том клиента. Нужно надеяться на то, что клиент не придаст значения слову «максимум» и согласится на наибольший временной интервал. В том случае, если клиент выступает против наиболее протяженного периода поставок, нужно вести переговоры на понижение, напоминая голландский аукцион.

КЛИЕНТ: Так долго? И после этого хотите, чтобы я согласился на ваши скидки? Давайте поступим по-честному, то есть я получу от вас компенсацию за неизбежные убытки. Вы даете мне скидку 25% на три партии гарнитура, а я соглашаюсь ждать хоть три месяца.

АГЕНТ: Это же максимум. Вы в праве выбрать в пределах этого срока. Вполне реально доставить товар за две недели. Скидка прежняя — 15%. И за вами, если не забыли, автоматически сохраняется право на поощрение.

КЛИЕНТ: Ладно, иду на последнюю уступку. Итак, я беру в придачу столики. Но скидку на гарнитур придется сделать в 20%.

АГЕНТ: Мне нужно обсудить этот вопрос с руководством. Но смею заверить, при закупке вами столиков мы готовы пойти навстречу.

КЛИЕНТ: Кстати, ваши столики специально предназначены для ночников?

АГЕНТ: Эти столики для всего пригодны. Для ночников, газет, книг, даже бутербродов! Дизайн продуман итальянцами и адаптирован ими же при консультации наших психологов к условиям российского рынка.

Важным условием успешного ведения переговоров является требование «выжать» из товара максимум полезности. Полезность является психологическим эквивалентом потребительной стоимости, наличие и принятие которой, как известно из экономической теории, создает условия для формирования прибыли. Вот почему столь важно в спорах с клиентом предельно раскрыть полезность товара, не вдаваясь в излишние подробности о его свойствах. Если товар создан совместными усилиями специалистов фирмы А и Б, причем клиент изначально высказывался о «безграничном доверии» в отношении к фирме А, то нужно подчеркнуть все те плюсы (положительные свойства, составляющие в экономическом выражении потребительную стоимость), которые приобрел товар благодаря работникам фирмы А.

КЛИЕНТ: Мне нужны столики специально под ночники! У вас таких нет?

АГЕНТ: Это не в стиле итальянцев, вы у них ничего подобного не найдете. Но вот их тумбочки более специализированы. Некоторые идеально приспособлены под вечерние лампы. Давайте тогда включим в текст договора пункт о поставках тумбочек наряду со столиками в соотношении 6 к 4.

КЛИЕНТ: Лучше уж тогда «фифти-фифти».

АГЕНТ: Замечательное решение с вашей стороны. А вот и сам договор, ознакомьтесь с ним повнимательнее, будьте добры!

Договор заключается в тот же день.

Чтобы убедиться в высокой эффективности переговорного процесса, рассмотрим, как агент следует уже известным нам схеме Оуэна и правилу Катона (см. таблицу 5). Естественно, переговоры при разборе пунктов договора остались «за кадром», то есть в данную таблицу не вошли.

Таблица 5

**Применение схемы Оуэна и правила Катона
на практическом примере**

Схема Оуэна	Правило Катона	Реплики агента
ЗАМЕЧАТЕЛЬНАЯ СДЕЛКА	СЛОГАН («итальянское качество»)	Мнение итальянских производителей, наших партнеров, служит гарантией высокого качества. Покупая наш товар, вы фактически приобретаете качество от наших заморских друзей.

Окончание табл. 5

Схема Оуэна	Правило Катона	Реплики агента
ЗАМЕЧАТЕЛЬНАЯ СДЕЛКА	СЛОГАН («итальянское качество»)	Наш товар — детище раскрученного итальянского бренда. Именно поэтому мы смело предлагаем его престижным магазинам, вроде вашего. Бренд западный, а вот цены российские. Это выгодно.
ВЫГОДА (информация к размышлению)	ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ВСПЛЕСК	Скидка 15% при покупке трех партий спальных гарнитуров плюс различные поощрения по выбору заказчика.
ВЫГОДА (стимулирующая информация)	ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ВСПЛЕСК	Мы предлагаем вам граб. Это благородное дерево Апеннинских гор. Именно этого вы и хотели, когда собирались покупать у итальянцев. А теперь все проще, прихожу я и предлагаю по ходкой цене настоящий граб!
ВЫГОДА (императивная информация)	ОБЪЕКТИВНЫЕ ФАКТОРЫ	Предлагаем вдобавок к гарнитурам газетные столики и ночные тумбочки по ценам на 20% ниже рыночных.
ВЫГОДА (императивная информация)	ОБЪЕКТИВНЫЕ ФАКТОРЫ	При закупке вами столиков мы готовы пойти вам навстречу.
КОНТРАКТ КАК ЗАКРЕПЛЕНИЕ ВЫГОДЫ	ДЕМОНСТРАЦИЯ (демонстрируется договор)	Давайте тогда включим в текст договора пункт о поставках тумбочек наряду со столиками в соотношении 6 к 4.
ЗАМЕЧАТЕЛЬНАЯ СДЕЛКА	ДЕМОНСТРАЦИЯ (демонстрируется договор)	Замечательное решение с вашей стороны. А вот и сам договор, ознакомьтесь с ним повнимательнее, будьте любезны!

Теперь обратимся к случаю с алогичным клиентом, против которого агентом применен также фрактал. На сей раз роль брендинга значительно возрастает в сравнении с предыдущей ситуацией, когда аргументация обоих спорщиков выстраивалась в целом по законам логики.

Пример 7

АГЕНТ: Добрый день, я представляю мебельную фабрику «Икс». Ваш магазин-салон проявил интерес к нашей продукции. Специально для вас предлагаем элитную серию спальных гарнитуров.

КЛИЕНТ: Элитную?

АГЕНТ: Совершенно верно, мы имеем итальянские сертификаты на свою продукцию. Мнение итальянских производителей, наших партнеров, служит гарантией высокого качества. Покупая наш товар, вы фактически приобретаете качество от наших заморских друзей.

КЛИЕНТ: То есть ваш товар зарекомендовал себя так же, как и итальянский?

АГЕНТ: Наш товар — детище знаменитой итальянской марки. Именно поэтому мы смело предлагаем его престижным магазинам, вроде вашего. Качество западное, а вот цены российские. Это выгодно.

КЛИЕНТ: Строго говоря, мне выгоднее заплатить чуть больше и приобрести настоящую элитную мебель, то есть итальянскую, доказавшую свою исключительность.

Начиная с этого момента агент может заподозрить, что против него готовятся применить алогический фрактал. Каждая реплика клиента грозит обернуться ссылкой на тот факт (во многих отношениях надуманный), что товар мебельной фабрики «Икс» не тянет по своим достоинствам на уровень итальянского аналога. И в зависимости от этого поставщику придется развивать свою дальнейшую стратегию.

АГЕНТ: Но наши цены ниже, чем у итальянских друзей. А сами мы ближе. И вдобавок наша фирма предлагает гибкую систему скидок. При покупке трех партий спальных гарнитуров вам делается скидка в размере 15%.

КЛИЕНТ: Всего-то? Повторяю, ваша мебель не элитная. При таком товаре скидка 20% в случае приобретения двух партий является оптимумом.

Перед нами явное применение фрактальных структур с алогической направленностью. Спорщик идет на нечестный прием, пытаясь доказать, что не элитную мебель надлежит реализовывать на более мягких условиях. Агент, прикрываясь брендом партнерской фирмы, защищает совместную продукцию и переходит в наступление: теперь есть шансы применить против закупщика его же метод, заботясь исключительно об условиях сделки, но никак не о защите товара — в защите разрекламированной мебели просто нет нужды.

АГЕНТ: Элитарные достоинства нашей продукции отмечены нашим партнером — фирмой «Игрек», которая обеспечила положительный пиар нашим гарнитурам в России. Вы сделаете выбор тонкого ценителя. Кроме того, для крупных клиентов, то есть тех, кто закупает от трех партий и более, мы проводим стимулирующие распродажи. Предлагаем газетные столики и ночные тумбочки по ценам на 20% ниже рыночных.

КЛИЕНТ: Тумбочки и столики тоже элитные?

АГЕНТ: Знак качества принадлежит все той же итальянской фирме «Игрек».

КЛИЕНТ: Хотелось бы более существенные скидки и без столиков с тумбочками.

АГЕНТ: Вы зря возражаете против наших условий, сами итальянцы гораздо менее податливы. А наш товар стоит своей цены, достаточно посмотреть на эти чудесные гарнитуры! Взгляните на буклеты, это реклама от наших друзей. Тонкий итальянский вкус: дизайн, текстура, цветовое решение. Обратите внимание на древесину — это же граб, который обожают все почитатели итальянской мебели!

КЛИЕНТ: А у вас есть орешник?

АГЕНТ: Ни в коем случае, от такой мебели все отвернутся! Нельзя представить себе вместе итальянский бренд и орешник!

КЛИЕНТ: И как долго мне ждать доставку?

В подобной ситуации можно поиграть на понижение сроков, но лучше, уловив изменения в настроении клиента (его готовность к более конструктивным переговорам), сразу начать с незначительных уступок, которые может «широким жестом» позволить себе продавец элитной продукции.

АГЕНТ: Два месяца. Но поскольку вам явно захочется получить элитный товар поскорее, мы максимально сократим сроки поставки на неделю-другую. Вот текст договора, давайте сразу внесем сюда ваши пожелания относительно сроков!

КЛИЕНТ: Давайте внесем.

Агент и клиент сходятся на необходимости заключить контракт на оговоренных условиях.

Глава 5

Упрямый клиент

Упрямый клиент подобен спорщику в своем упорстве. Но если спорщик упорствует исключительно из удовольствия, которое испытывает от словопрений, то есть упорствует ради самого процесса спора, то упрямый клиент упорствует потому, что не желает идти на компромисс. Этот клиент привержен вполне определенной коммерческой тактике, от которой не отступает ни на шаг. Изменения заранее намеченного плана покупок для него равноценны перспективе острейшего финансового кризиса.

5.1. Порог упрямства в бизнесе

Упрямство тесно граничит с упорством, поэтому провести между ними мало-мальски четкую демаркационную линию не представляется возможным. Упорство же является залогом успеха в бизнесе. Человек, начисто лишенный упорства или даже просто недостаточно упорный, рискует проиграть в коммерции, несмотря на исключительные знания, солидный стартовый капитал и трудолюбие.

История знает бесчисленные примеры упорных бизнесменов. Достаточно вспомнить видного отечественного купца Савву Морозова, которого еще в детстве родители прозвали за упрямство «Бизоном».

Из зарубежных предпринимателей наиболее прославился Шлиман, который более известен как археолог-любитель и первооткрыватель руин Трои. Поиски полулегендарного города увенчались успехом только потому, что этот коммерсант с безграничным упорством преследовал поставленную перед собой цель — отыскать воспетый слепым старцем Илион.

Недюжинным упорством, граничащим с упрямством, должен обладать и торговый агент, чтобы одолеть в неравном противостоянии трудного клиента. Особенно если этот клиент — упрямый. Чаще всего такими закупщиками становятся люди, довольно долго, хотя и не особенно успешно проработавшие в сфере сетевых продаж. Бывшие сетевики обладают достаточными познаниями, опытом и волей, чтобы сопротивляться натиску агентов и четко следовать определенной коммерческой программе.

Этот трудный клиент имеет, наряду с прочими минусами, склонность покупать по формуле «два в одном». Он стремится заключить сделку таким образом, чтобы фактически приобрести в 1,5–2 раза больше товаров по цене, назначенной на единицу. Ради этого закупщик идет на различные ухищрения вроде уступок, которые не имеют принципиального значения для сделки. Это паразитные уступки. «Паразитным» в технике принято называть устройство, напрасно поглощающее электрический заряд, теплоту, энергию любого другого вида, за счет чего снимается нагрузка в рабочей системе. Паразитные уступки существенно облегчают жизнь трудному клиенту, поскольку он решительно ничего не теряет от таких уступок. Однако организация-поставщик теряет весьма и весьма много, в конечном итоге она может оказаться в проигрыше, хотя и неявно. Невыгодность сделки зачастую обнаруживается слишком поздно.

Формально закупщик постоянно поддакивает агенту, соглашается с ним на пустяковых моментах, выражает готовность понять и посодействовать, если и к нему будет проявлено такое же понимание. Стоит агенту неосторожно упомянуть о затруднениях торговой компании с поставкой товара в срок или с поставкой в требуемом ассортименте, как клиент немедленно заверяет, что готов пересмотреть свои требования. Подобная податливость весьма радует агента, а когда тот, наконец, понимает, что жестоко обманут, оказывается слишком поздно.

Нужно заметить, что опытные в коммерческих переговорах закупщики обладают даром умышленно создавать ситуации, в которых агент меняет условия договора в пользу кли-

ентской организации и в ущерб собственной компании. Опытный закупщик, пригласив к себе в офис агента, заранее прорабатывает тактику завлечения того в ловушку. Он составляет список тех требований, которые торговая компания выполнить ни в коем случае не сможет, но по которым клиентская организация легко пойдет на уступки. Список составляется настолько обширным и основательно продуманным, что агенту при разговоре с клиентом может стать не по себе из-за ложного ощущения, будто бы закупщик идет на великие жертвы. Именно этой иллюзии и добивается покупатель.

Пример 8

АГЕНТ: Доброго дня желаю! Я представляю компанию «Икс», программное обеспечение для бухгалтеров. Ваша аудиторская фирма заинтересовалась нашим продуктом «Игрек 3.4». Я здесь, чтобы ответить на любые ваши вопросы.

КЛИЕНТ: Насколько это следует из вашей рекламы, «Игрек» предназначается для оценки рисков аудиторской ошибки и определения степени достоверности при проведении аудиторских проверок. Мне бы хотелось знать, какие именно проверки вы предполагали.

АГЕНТ: В первую очередь проверки правильности составления калькуляций. Наш конек — расчет себестоимости. Программа легко оперирует с электронной базой данных по различным учетным ведомостям, проектно-сметной документации и так далее.

КЛИЕНТ: Ради одних только смет нам крайне невыгодно приобретать вашу программу.

АГЕНТ: О, продукт предполагает и многое другое. В первую очередь он полезен при проверке правильности исчисления налогов — ЕСН, НДФЛ, НДС и всех остальных.

КЛИЕНТ: Налоговое законодательство часто меняется.

АГЕНТ: В случае изменения налогового законодательства мы бесплатно информируем своих клиентов через электронную почту. На ваш e-mail придет письмо с детальным изложением изменений в порядке начисления и уплаты того или иного налога. После этого вы сможете либо самостоятельно изменить конфигурацию программы «Игрек 3.4», либо вызовете нашего специалиста, и он произведет необходимые процедуры.

КЛИЕНТ: Это уже не бесплатно?

АГЕНТ: Внесение изменений по стоимости составляет 15% от платы за общие работы по установке программы на вашем компьютере.

КЛИЕНТ: Программа устанавливается только на одном компьютере?

АГЕНТ: Совершенно верно. Но если вы хотите поставить ее у нескольких работников, то мы легко это сделаем. При этом вы получите 5%-ную скидку.

КЛИЕНТ: В том случае, когда программа дает сбой, мы можем рассчитывать на вашу помощь?

АГЕНТ: Естественно! Наша сервисная служба в течение года будет обслуживать вас бесплатно.

КЛИЕНТ: Одного года?

АГЕНТ: Именно так. Но смею заверить, наша программа не дает сбоев. Исключением являются случаи, когда на компьютере одновременно запущена какая-либо другая программа, занимающая много оперативной памяти... например, электронный переводчик или DVD-плеер. А также «Игрек» может зависать, если компьютер заражен вирусом.

КЛИЕНТ: А ваш работник сможет назвать причину сбоев?

АГЕНТ: В подавляющем большинстве случаев. Зараженный компьютер лечится нами за небольшую плату.

КЛИЕНТ: Допустим, мне не нужно, чтобы вы лечили мой компьютер.

АГЕНТ: К сожалению, это одно из условий сервисного обслуживания. Нельзя переустанавливать программу на зараженном компьютере! В противном случае мы будем вынуждены отказаться от сотрудничества.

КЛИЕНТ: Сколько стоит диагностика неисправностей?

АГЕНТ: О, это абсолютно бесплатно!

КЛИЕНТ: Сколько стоит сервисное обслуживание по истечении гарантийного срока?

АГЕНТ: По прошествии положенного гарантийного года услуги по переустановке программы и устранению неисправностей в ее работе выполняются при условии оплаты 40% от стоимости продукта.

КЛИЕНТ: Дороговато...

АГЕНТ: Прошу заметить, что при росте цен на продукт ваши 40% будут начисляться на первоначальную стоимость программного обеспечения.

КЛИЕНТ: Мне нужно время, чтобы подумать. Оставьте, пожалуйста, ваши координаты!

Агент и клиент расстаются в состоянии неопределенности.

5.2. Анализ проблемы упрямого клиента

Познакомимся с технологиями деловой самоидентификации как надежного контрагента в коммерческой сделке. Признаки надежности поставщика отнюдь не являются некоторым стандартным набором свойств компании, они в известной мере варьируют в зависимости от отрасли и подотрасли хозяйства, в которой действует фирма, ищущая клиентов. И тем не менее определенные обобщения сделать допустимо. Признаки надежности различаются на внешние и внутренние. Внешние — это те, по которым клиент судит о компании, не проводя серьезных исследований, то есть опираясь на рекламу, слухи, мнение друзей. Внутренние признаки возможно узнать в ходе анализа открытой отчетности о деятельности предприятия и иных доступных данных о финансовом состоянии фирмы, а также о применяемых ею технологиях: станках, конвейерах, установках для хранения товаров, автопарке при службе доставки и т.д.

Обратимся для начала к внутренним показателям как наиболее интересным. Компания должна провозгласить своей коммерческой целью обеспечение рынка (а значит, каждого клиента) качественной, безопасной и недорогой продукцией, которая соответствовала бы современным требованиям.

Ожидается, что надежное предприятие располагает собственной неуклонно растущей производственно-технической базой на основе производительных станков импортного производства, за счет чего, собственно говоря, и осуществляется гарантия качества приобретаемой потребителем продукции.

Опыт проектирования и производства (если торговая компания сбывает собственную продукцию) служит залогом отличнейших качеств выпускаемых изделий — в том числе

повышенной безопасности и полного соответствия требованиям, предъявляемым различными контролирующими органами к данному классу товаров.

При этом высокий уровень качества и безопасности должен обеспечиваться стабильной технологией и подтверждаться наличием сертификатов соответствия Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии (Ростехрегулирования) на всю или почти на всю номенклатуру изделий.

Фирма обязуется создать условия, позволяющие эксплуатировать или потреблять товар при сохранении его полезных свойств (параметров) в течение положенного срока. При реализации технических устройств такими условиями являются высокие показатели долговечности и ремонтпригодности изделий.

Теперь рассмотрим внешние признаки, о которых можно узнать из любого крохотного буклета, даже не заглядывая на сайт организации. В первую очередь клиент должен быть уверен, что компания ориентирована на установление долгосрочных взаимовыгодных контактов. Партнерская политика компании достаточно удобна для клиентских организаций, поскольку фирма неизменно стремится к созданию максимально выгодных условий реализации товара. Оговоренные обязательства исполняются фирмой стабильно и в срок на фоне уменьшения материальных затрат клиента.

Фирма должна изъявлять готовность по клиентскому заказу поставить любые товары, запчасти к ним (если товар — техника), найти подходящую упаковку. И все это — в требуемом количестве и отменного качества, стоит клиенту лишь назвать номер по каталогу продукции. Ожидается, что агентская организация тесно сотрудничает с проверенными годами надежными поставщиками материалов и комплектующих, причем все партнерские фирмы обладают необходимыми сертификатами, а деятельность их лицензирована.

Цены на продукцию не должны удивлять закупщика. Вместе с тем гибкая система скидок на значительную долю ассортимента реализуемой продукции и применение различных форм оплаты и доставки продукции должны служить знаком

высокой готовности к сотрудничеству и возможности конструктивных переговоров о принятии обоюдовыгодного соглашения.

Естественно, предполагается, что агентская фирма обладает медалями и (или) иными наградами по своей продукции, полученными на городском, краевом или региональном конкурсах качества.

Таким образом, подготавливаясь к общению с трудным клиентом, агент обязан тщательно убедиться, что опережающая его и (или) сопутствующая ему реклама правильна, содержит всю необходимую информацию. Сам он должен проникнуться уверенностью, что сумеет эффективно предоставить информацию о внутренних показателях своей хозяйственной деятельности. Пока такой убежденности нет, нереально говорить о возможности успешного заключения сделки.

Народная мудрость гласит: лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать. Это утверждение исключительно важно для планирования интенсивных продаж, поскольку маркетинговые технологии нынешнего дня нередко опираются на демонстрационные приемы. Иными словами, одним из инструментов убеждения клиента служит наглядность.

Примечательно, что в отношении упрямого клиента наглядность выступает не только и не столько в роли одного из инструментов, но скорее имеет право расцениваться в качестве главного орудия. Устные доводы могут не подействовать, могут быть исчерпаны прежде времени, между тем как демонстрация служит залогом успешного психоэмоционального воздействия с мощным стимулирующим эффектом, наблюдаемым на всем протяжении переговорного процесса.

Человек обладает, как известно, шестью чувствами, из которых обывателю известны лишь пять¹⁷. Чувства эти:

- зрение — основа любой рекламной деятельности;
- слух — максимально удобный и одновременно предельно простой способ маркетинговой коммуникации;
- вкус — лютый враг рекламы, годный к применению лишь в случае проведения дегустации;

¹⁷ Столяренко Л.Д., Столяренко В.Е. Психология. — Ростов-н/Д: Феникс, 2000. С. 176–184.

- обоняние — имеет ограниченный круг применения, но является высокоэффективным проводником рекламы;
- осязание — надежный помощник слуха и зрения;
- чувство равновесия — заявляет о себе в виде страха высоты или морской болезни, для рекламы малоприспособно.

В определенных условиях каждое из этих чувств имеет свои несомненные выгоды при проведении тестирования органолептических свойств того или иного рекламируемого товара. Наиболее интенсивно эксплуатируемым ресурсом является зрение, что неизбежно, если вспомнить, что оно дает человеку порядка 90% информации о мире. То, что агент собирается продемонстрировать клиенту, будет оцениваться в первую очередь визуально, то есть «на глазок». Некоторые демонстрируемые образцы клиент может захотеть потрогать. Это будет просто замечательно: очень важно побудить заказчика поддержать в руках рекламируемый объект.

Рука, как уже давно установлено наукой, — это весьма специфическое продолжение головного мозга. В этом ее нервные анализаторы превосходит только один орган чувств — глаз. Руки постоянно активны, как и глаза. Изучение биотоков в пальцах неподвижно сидящих людей показало, что интенсивность этих биотоков очень велика и величина ее варьирует в зависимости от внешних стимулов.

Таким образом, даже когда мы сидим, сложа руки, наши пальцы стремятся совершать активные движения. И наконец, есть факт, известный каждой женщине, растящей ребенка: если не давать младенцу трогать игрушки, а плотно пеленать его, связывая «по рукам и ногам», то развитие речи и других функций головного мозга у такого ребенка замедлится. Следовательно, клиент живее станет реагировать на предложения агента, если вступит в тактильный контакт с образцом рекламируемого товара.

Использовать вкусовой анализатор вряд ли удастся, если, конечно, не пытаться повторить рискованную процедуру, позаимствованную из детского комедийного боевика «Няньки»: затолкать клиенту в рот образец своей продукции. Вот почему вкус назван лютым врагом рекламы: это чувство могло бы быть лучшим другом, если бы его удалось использовать.

Обоняние использовать крайне затруднительно, однако в случае рекламы косметики, лекарств, пищевых продуктов и табака эксплуатация данного чувства может принести ощутимую пользу.

Большинство людей обладают развитой восприимчивостью к запахам и богатой памятью на запахи, причем память эта тесно взаимодействует по ассоциативным каналам с глубинной памятью человека, нередко апеллирует к приятным переживаниям в его жизни, в том числе в детстве. Этот парадокс помогает применять эффект «ведения клиента», когда посредством запахов удается добиться его доброжелательного отношения к агенту и пристального внимания к предлагаемому товару.

При активной эксплуатации обоняния важно избегать диссонанса запахов. От одежды агента должен исходить запах, гармонирующий с запахом образцов. Вот почему агенту важно умело подобрать парфюм (духи, одеколон), а в некоторых случаях лучше и вовсе отказаться от использования парфюма.

Демонстрация продукта — это целое искусство, обучиться которому в одночасье невозможно. Данная рекламная техника требует неустанных тренировок, креативных разработок, напряженного поиска смелых (если не сказать — дерзких) решений. Попробуем проанализировать несколько приемов, за счет которых достигается высокая степень наглядности и обеспечивается интенсивное психологическое воздействие на упрямого клиента (а впрочем, и любого другого).

Рассмотрим случай с продажей холодильного оборудования для хранения фруктов. Для этого необходимы две вещи — компьютер-ноутбук с демонстрационным файлом и пакет фотографий. Агент, начиная рассказ о предлагаемом оборудовании, запускает программу компьютера, а сам принимается извлекать из папки и раскладывать на столе. Фотоснимки изображают полки морозильных камер с великолепными по своей свежести и сохранности плодами. Впрочем, не следует переусердствовать: композиция снимков должна быть более продуманной. В кадре необходимы также и коробки, поскольку фрукты хранятся в коробках, а уж те — в холодильнике. Оптимальный вариант композиции: в чистенькой морозильной

камере стоит чистенькая и симпатичная коробка, а на ее крышке разложены в виде небольшой геометрической фигуры несколько плодов. Естественно, наибольшую часть кадра занимает фигура из фруктов и задний план в виде стенок морозильной камеры, а никак не коробка.

Между тем демонстрационная компьютерная программа успешно загружается, так что на экране дисплея видна эффектная заставка: античная статуя, изображающая богиню Флору с яблочком, грушей или хурмой в руках, одетая в кокетливую шубку. Возможны и другие вариации, например, Ева протягивает яблоко Адаму в зимнем саду (за основу взята знаменитая картина А. Дюрера).

Когда программа загружена, она, разумеется, вовсе не демонстрирует фрукты, а предоставляет справочный материал о технических параметрах холодильного оборудования. Иллюстрации к этому материалу представляют собой фотоснимки различных технических узлов, формирующих микроклимат камер, а также контрольных устройств. На закупщика удастся осуществить двойное воздействие: взгляд клиента будет перебегать с цифири на экране на эффектно выглядящие композиции на фотографиях.

Другой случай из практики агента: реализация тканей для пошива одежды в ателье. Ни для кого не секрет, что заказчик быстрее согласится купить ткань, если подержит в руках демонстрационный лоскуток, пощупает его, ощутит пальцами, насколько хороша материя. Однако встает закономерный вопрос, каким образом можно заставить взять в руки образец упрямого клиента. Клиент-то упрямый! Нельзя же невежливо хватать его за руку и вкладывать в ладонь лоскуток. Вдвойне ничего не получится, если лоскуток просто положить на стол. Нужен стимул, который заставит закупщика взять ткань в руки. Заметим, что такой стимул, по идее, целесообразно применять и во всех других ситуациях, то есть вне зависимости от типажа клиента.

Самым простейшим стимулом, зато действующим безотказно, является кукла. При этом показаны два варианта:

- кукла Барби (или любая другая), одетая в платице из данного материала;

- симпатичная тряпичная кукла с пуговицами вместо глаз (нечто вроде старорусской крестьянской игрушки), сделанная кем-то из работников торговой компании вручную из куска рекламируемой материи.

Заметим, что второй вариант лучше в силу своей эффективности и простоты исполнения (в первом случае, как-никак, требуется заказать кукольное платье). Если только упрямый клиент испытывает хоть какое-то желание ознакомиться с товаром, если этот человек действительно готов к сделке, то он захочет повертеть в руках игрушку.

Маленькое предупреждение: сажать (класть) куклу на стол нужно не молча, а сопровождая это действие какой-либо репликой, позволяющей идентифицировать игрушку как нечто самостоятельное и имеющее отношение к рекламной речи клиента. Рассмотрим истоки описанного здесь ограничения. Если агент сажает куклу на стол перед клиентом молча или сопровождая неумелым, корявым замечанием, начисто лишенным информативности, то возможен неприятный казус:

АГЕНТ: А вот... н-да... образец. Ну, не кукла, конечно. Конечно, вы поняли... не кукла. Тряпка... то есть я хотел сказать, материя. Н-да, материал...

КЛИЕНТ: А это, по-вашему, я? *(Улыбается, кивая на куклу.)*

АГЕНТ: Не понял, простите... Кто — вы?

КЛИЕНТ: Вот эта кукла — думаете, это я такая? *(Уже не улыбается, но старается оставаться вежливой.)*

Как лучше ответить на подобный вопрос, особенно в том случае, когда клиент — женщина, как в рассмотренном случае? Если глупо похихикать и промычать нечто несвязное, то сделка наверняка сорвется. Если же возразить: «О нет, что вы! Вы такая...», то наверняка придется наговорить банальных глупостей. Это осложнит переговорный процесс. Если же ответить утвердительно, то велик риск попасть впросак. С одной стороны, женщина может на миг дать слабину и «удариться в детство», когда приятно отождествлять себя с симпатичной игрушкой. Возможно, что женщине захотелось, чтобы ее считали куклой, особенно если она стремится выглядеть «куколкой». С другой стороны, не слишком тактично ни с того ни

с сего назвать женщину «куклой». Впрочем, и слово «куколка» имеет в определенном контексте неприятный привкус.

Чтобы не оказаться в подобной ситуации, требуется уметь обращаться с демонстрационными материалами. Профессиональный агент поступит следующим образом:

АГЕНТ: Если угодно, могу прямо сейчас продемонстрировать наши ткани на профессиональной манекенщице. (*Запускает руку в кейс.*) Это одна из наших лучших сотрудниц, и она сейчас со мной.

КЛИЕНТ: С вами? Почему же она не вошла?

АГЕНТ: Она вошла, но только незаметно, поскольку очень скромна. (*Достаёт куклу.*) Знакомьтесь, это Эльмира.

КЛИЕНТ: Великолепно! (*Смеётся.*) Очень приятно, Эльмира! (*Берёт куклу в руки.*)

АГЕНТ: С нашими тканями так же приятно познакомиться, как и с Эльмирой.

КЛИЕНТ: Н-да, действительно отменное качество. Приятно на ощупь. И цвет красивый.

Обратим пристальное внимание на две потенциальные ошибки, которые в приведенном здесь диалоге агентом не были допущены, хотя ситуация к тому располагала. Во-первых, у агента может возникнуть искушение продолжить игру, особенно при условии, если клиент ради шутки заговорит с куклой, как с живым существом («Очень приятно, Эльмира!»). Ни в коем случае нельзя переходить на игру и уж тем более отвечать за куклу на реплики клиента, обращенные к ней. Обстановка делового общения будет разрушена окончательно и бесповоротно. Игрушка служит лишь средством привлечения внимания покупателя к тканям, это способ заставить покупателя потрогать ткань руками. Попутно игрушка выполняет важную миссию по разрядке атмосферы. Но вот отвлекать переговорщиков от предмета сделки демонстрируемый объект ни в коем случае не должен.

Во-вторых, агент обязан проявить деликатность при озвучивании имени куклы, если клиентом является женщина. На бейджике закупащика написано имя. Если закупщик не носит бейджика, то агент обязан узнать ее имя от секретаря, договаривавшегося о встрече. В конце концов, имя клиента

можно узнать в ходе приветствия: «Добрый день, я Иван Иванов. С кем имею честь общаться?» Имя куклы подбирается в зависимости от имени женщины-клиента. Куклу следует называть так, чтобы ее имя ничуть не напоминало по звучанию имя клиента (и уже тем более не было абсолютно идентично). То есть если покупателя зовут Марина, то куклу можно назвать Анжеликой. Если покупателя зовут Елена, то куклу можно назвать Ларисой. Ну а если клиента зовут Инессой, то куклу можно окрестить Розой Жозефиной де Богарнэ.

После проведения переговоров агент записывает в досье на данного клиента придуманное в случае общения с этим человеком имя для куклы-помощницы. Периодически перелистывая досье в целях закрепления в памяти отдельных важных деталей, нужно повторять информацию и об имени куклы. Это нужно для того, чтобы не растеряться во время следующей встречи или телефонного разговора с данным заказчиком, если тот вдруг спросит (а спрашивает каждый второй), как там поживает Анжелика (Лариса, Роза и т. д.). Нет ничего более худшего, чем рассеянно ответить: «А это еще кто?» Такой ответ покажется вдвойне оскорбительным для клиента-женщины, если она составила об агенте благоприятное впечатление, как о человеке интересного ума и веселого характера.

Мораль этой истории такова: агент в первую очередь «продает» себя. То есть по его презентабельности судят о фирме. Когда мнение об агенте и фирме составлено, то клиент принимает решение о покупке самого товара. На свойства и качества продукции внимание обращается в самую последнюю очередь, поскольку клиент не вчера родился и знает наизусть, что и где ему могут предложить из того, что ему необходимо.

В свете вышеизложенного возникает вопрос, а каким образом надлежит отвечать клиенту, удовлетворяя его интерес касательно «личной жизни» игрушки. Стоит ли вообще придавать значение этому моменту. Оказывается, стоит. Спросить о том, как обстоят дела у «мальшки», могут клиенты трех видов:

- женщина, которая восприняла появление куклы весьма восторженно, так что едва не завлекла игрой агента;
- женщина, которая восприняла появление куклы сдержанно, но не без удовольствия;

- мужчина, который при появлении куклы рискнул пошутить с агентом и заметно смягчился.

Женщине первого склада требуется ответить, что Эльмира поела каши, умылась и легла спать. Агент может добавить, что минуту назад относил ей традиционный стакан молока перед сном. Женщине второго склада желательно сказать, что Эльмира последнее время много работала, и сегодня ей дали отгул, чтобы она хорошенько отдохнула. Мужчине можно ответить, что Эльмиру сейчас невозможно позвать к телефону, потому что она на другом конце города у своего модельера.

Как видно, детская игрушка, когда она становится инструментом для ведения бизнеса, требует к себе самого что ни на есть серьезного отношения. А главный вывод из всего сказанного здесь остается прежним: демонстрационные технологии представляют собой сложное искусство, которое требует очень серьезного подхода. От торговца требуется вообразить, а что именно понравилось бы ему, что он счел бы оригинальным, а что — глупым и безвкусным. Агент не вправе допускать промахов, которые на первый взгляд кажутся пустяковыми, но в действительности могут ухудшить и без того непростые отношения с трудным клиентом.

5.3. Факторы повышения податливости

Все сказанное ранее чрезвычайно важно, однако выше описывались отдельные инструменты психологического воздействия и не затрагивалась тактика их применения как таковая. Между тем в переговорном процессе важнее всего именно тактика, которая опирается на вербальный контакт, тогда как перечисленный инструментарий является вспомогательным средством.

Чтобы грамотно спланировать свою тактику, нужно постараться ответить на вопрос, почему клиент упрямится. Некоторые агенты ограничиваются простым ответом по существу: клиент упрям потому, что упрямство является частью его характера, за это персональное качество ответственны определенные структуры в коре его головного мозга. Этот ответ строго научен и без сомнения точен. Действительно, клиент

упрямится потому, что он упрям. На первый взгляд здесь нечего добавить. И тем не менее добавить что-то нужно, остро необходимо, поскольку такой ответ убивает надежду на победу.

Вот почему нужно не останавливаться на такой формулировке и продолжить задавать себе вопросы. Как живет упрямый человек? Находит ли он какое-то применение и оправдание своему качеству, которое в определенных ситуациях будет существенно мешать ему жить, если останется бесконтрольным? Определенно в коммерческой деятельности трудный клиент находит какое-то применение и оправдание своему упрямству. Например, он создает для себя какую-то коммерческую тактику или, по крайней мере, придумывает, будто у него есть такая тактика, хотя на самом деле имеется совокупность логически несвязанных приемов.

Секрет успеха в переговорном процессе, таким образом, во многом обусловлен способностью агента раскрыть существующую или несуществующую коммерческую тактику трудного клиента. Нужно понять, какой рациональный фактор подкрепляет упорство заказчика. И когда этот вопрос прояснится, можно наносить двойной удар — по эмоциям (посредством демонстрационных технологий, что обуславливает зарождение симпатии и доверия) и по разуму (в целях устранения рациональных доводов против совершения покупки).

Пример 9

АГЕНТ: Доброго дня вам! Компания «Икс», программное обеспечение для бухгалтеров и аудиторов. *(Протягивает визитку.)* Ваша аудиторская фирма заинтересовалась нашим продуктом «Игрек 3.4». Я здесь, чтобы выслушать вас и сделать ответное предложение. *(Открывает свой ноутбук и демонстративно запускает программу «Игрек».)*

КЛИЕНТ: Насколько это следует из вашей рекламы, «Игрек» предназначается для оценки рисков аудиторской ошибки и определения степени достоверности при проведении аудиторских проверок. Мне бы хотелось знать, какие именно проверки вы предполагали.

АГЕНТ: В первую очередь проверки правильности составления калькуляций. Наш конек — расчет себестоимости. Программа легко оперирует с электронной базой данных по раз-

личным учетным ведомостям, проектно-сметной документации и так далее. Вот раздел, где производятся вычисления. Обратите внимание: предельно удобная навигация, легкое и быстрое импортирование данных из таблиц Excel и специализированных программ типа 1С.

КЛИЕНТ: Удобно. Но ради одних только смет нам крайне невыгодно приобретать вашу программу.

Пока рано судить о том, какова же конкретно тактика клиента, какой линии в переговорах он станет придерживаться. Покупать программное обеспечение с ограниченными функциями не согласится никто. Не станем поэтому спешить с выводами, но продолжим следить за переговорами.

АГЕНТ: О, продукт предполагает и многое другое. В первую очередь он полезен при проверке правильности исчисления налогов — ЕСН, НДФЛ, НДС и всех остальных. Вот опции по работе с налоговыми платежами и другими расчетами с бюджетом. *(Открывает на компьютере контрольные окошки для проверки правильности начислений в Пенсионный фонд.)*

КЛИЕНТ: Налоговое законодательство часто меняется.

А вот эта реплика сообщает нам о многом, весьма и весьма о многом. Скорее всего, клиент опасается не столько большого платежа за программу, которая ему сильно приглянулась, но сопутствующих платежей, которые вереницей тянутся за основной суммой. Совершим над собой колоссальное усилие и сделаем джентльменский поступок, поставив себя на место клиента (необязательно трудного), как нам сразу же станет понятно, что дополнительные платежи действительно очень неприятная уловка со стороны торговой организации.

Дальнейшее наблюдение за клиентом позволит обосновать или опровергнуть выдвинутое предположение. Пока же агенту остается посоветовать ориентироваться на рабочую гипотезу и подбирать другие слова. А заодно не скрывать факта дополнительных платежей, но представлять их клиенту не как неожиданные затраты, а как заранее запланированные дополнительные услуги.

Большой ошибкой агента является умалчивание о дополнительных платежах, которых панически боится клиент, поскольку закупщик все равно слово за словом станет вытяги-

вать информацию о подобных выплатах и будет раздражаться больше и больше с каждым таким новым открытием, полагая (не без оснований), что клиент намеренно утаивает от него важные сведения, искусственно занижая величину затрат и тем самым делая товар привлекательнее. Заказчики не прощают подобного обмана. Честность — это всегда лучшая политика в бизнесе!

АГЕНТ: В случае изменения налогового законодательства на ваш e-mail придет письмо с детальным изложением изменений в порядке начисления и уплаты того или иного налога. *(Открывает на компьютере страничку «Контакты» с веб-сайта компании «Икс», демонстрируя возможность обратной связи через электронную почту.)* И эта услуга совершенно бесплатна! Ваши штатные программисты на основании наших подсказок смогут изменить конфигурацию «Игрек 3.4». Если вы не сможете самостоятельно изменить конфигурацию программы, то вызывайте нашего специалиста, и он произведет необходимые процедуры.

КЛИЕНТ: Это уже не бесплатно?

АГЕНТ: Всего 15% от платы за общие работы по установке программы на вашем компьютере.

КЛИЕНТ: Программа устанавливается только на одном компьютере?

АГЕНТ: Совершенно верно, поскольку, как показал опыт, для небольших аудиторских фирм этого за глаза хватает. Вы же уверены в своих людях? Зачем им лишний раз перепроверять себя? Но даже если вы станете проверять всех сотрудников, то с этим легко справится один оператор. Эффективность нашей программы позволяет за рабочий день проверить риски по трем аудиторским заключениям. *(Показывает образец составленного программой отчета по проверке аудиторского заключения.)* Если же вы твердо намерены поставить ее у двух и более сотрудников, то мы легко это сделаем — и заметьте, с 5%-ной скидкой!

Хороший ход. Информацию об инсталляции программ можно трактовать двояко. Во-первых, с невыгодной позиции — как цепочку дополнительных затрат. Во-вторых, с выгодной позиции — как отсутствие необходимости инсталлировать софт-продукт сразу на несколько машин. Заметим, что кли-

енту при расширении бизнеса наверняка понадобится ставить программу на несколько компьютеров, поэтому пугаться того, что продан будет только один диск, не следует. Агенту важнее убедить заказчика в минимальности предстоящих затрат, поскольку и малыми средствами можно приобрести все, что необходимо для ведения дел. Теперь клиент станет с большим доверием внимать словам продавца.

КЛИЕНТ: Неплохо. В том случае, когда программа дает сбои, мы можем рассчитывать на вашу помощь?

АГЕНТ: Естественно! Наша сервисная служба будет обслуживать вас бесплатно. Гарантийный срок длится один год.

КЛИЕНТ: Один год?

АГЕНТ: Дольше не имеет смысла. Через год программа с лихвой окупит себя, да и вы наверняка захотите заменить ее на новую версию. И вдобавок смею заверить, наша программа не дает сбоев. Исключением являются случаи, когда на компьютере одновременно запущена какая-либо другая программа, занимающая много оперативной памяти... например, электронный переводчик или DVD-плеер. А также «Игрек» может зависать, если компьютер заражен вирусом.

КЛИЕНТ: А ваш работник сможет назвать причину сбоев?

АГЕНТ: В большинстве случаев — да. Диагностика осуществляется бесплатно, лечение вирусов — за скромную плату.

КЛИЕНТ: Допустим, мне не нужно, чтобы вы лечили мой компьютер.

АГЕНТ: Увы, нельзя переустанавливать программу на зараженном компьютере! Но мы можем включить в договор пункт о том, что ваши специалисты устранят вирусы сами посредством лицензионных антивирусных программ, которые выберут на свой вкус. *(Открывает табличку, выполненную в WinWord, где даются названия и фирменные знаки ведущих антивирусных программ.)* Такой вариант соглашения вас устроит?

КЛИЕНТ: Вполне.

АГЕНТ: Замечательно, тогда давайте обсудим остальные пункты договора. Вот сам контракт... *(Открывает электронный текст и одновременно бумажную копию-распечатку.)* Если у вас не возникнет по тексту новых предложений, то у нас получится заключить соглашение уже сегодня.

КЛИЕНТ: А сколько стоит сервисное обслуживание по истечении гарантийного срока?

АГЕНТ: По прошествии положенного гарантийного года услуги по переустановке программы и устранении неисправностей в ее работе выполняются при условии оплаты лишь 40% от стоимости продукта, причем от стоимости первоначальной. То есть, купив у нас единожды, вы платите по цене исходного продукта. Если через полгода цены вырастут, то вам это будет безразлично. **Контракт есть контракт!**

КЛИЕНТ: Согласен с вами!

Договор подписывается в тот же день.

Всесторонний анализ успешного диалога дает представление о грамотном применении в подобной ситуации схемы Оуэна и правила Катона (см. таблицу 6). Жесткое следование этим методам необязательно, кроме, пожалуй, правила Катона. Оно учит, как однообразно воздействовать на упрямого клиента, сламывая его сопротивление.

Таблица 6

**Схема Оуэна и правило Катона
в их практическом применении**

Схема Оуэна	Правило Катона	Реплики агента
ЗАМЕЧАТЕЛЬНАЯ СДЕЛКА	СЛОГАН	Компания «Икс», программное обеспечение для бухгалтеров и аудиторов.
ВЫГОДА (информация к сведению)	СЛОГАН	Ваша аудиторская фирма заинтересовалась нашим продуктом «Игрек 3.4». Я здесь, чтобы выслушать вас и сделать ответное предложение.
ВЫГОДА (информация к размышлению)	ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ВСПЛЕСК	В первую очередь проверки правильности составления калькуляций. Наш конек — расчет себестоимости.
ВЫГОДА (стимулирующая информация)	ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ВСПЛЕСК	Продукт предполагает и многое другое. В первую очередь он полезен при проверке правильности исчисления налогов — ЕСН, НДФЛ, НДС и всех остальных.
ВЫГОДА (стимулирующая информация)	ОБЪЕКТИВНЫЕ ФАКТОРЫ	В случае изменения налогового законодательства на ваш e-mail придет письмо с детальным изложением изменений. И эта услуга совершенно бесплатна!

Окончание табл. 6

Схема Оуэна	Правило Катона	Реплики агента
ВЫГОДА (императивная информация)	ОБЪЕКТИВНЫЕ ФАКТОРЫ	Эффективность нашей программы позволяет за рабочий день проверить риски по трем аудиторским заключениям.
ВЫГОДА (императивная информация)	ОБЪЕКТИВНЫЕ ФАКТОРЫ	Через год программа с лихвой окупит себя. Диагностика осуществляется бесплатно, лечение вирусов — за скромную плату.
КОНТРАКТ КАК ЗАКРЕПЛЕНИЕ ВЫГОДЫ	ДЕМОНСТРАЦИЯ (демонстрируется договор)	Мы можем включить в договор пункт о том, что ваши специалисты устранят вирусы сами.
КОНТРАКТ КАК ЗАКРЕПЛЕНИЕ ВЫГОДЫ	ДЕМОНСТРАЦИЯ (демонстрируется договор)	Давайте обсудим остальные пункты договора.
ЗАМЕЧАТЕЛЬНАЯ СДЕЛКА	ДЕМОНСТРАЦИЯ (демонстрируется договор)	Купив у нас единожды, вы платите по цене исходного продукта. Контракт есть контракт!

Примечательно, что в данном случае понятие демонстрации как этапа весьма условно, потому что показ продукции производится едва ли не на всем протяжении процесса переговоров. Иными словами, демонстрационный этап перекрывается с остальными фазами переговорного процесса. Однако нетрудно заметить, что перед нами не только способ психологического воздействия, но и подготовка клиента к ознакомлению с контрактом, который тоже хранится в электронном виде в памяти «ноутбука».

Нужно отметить, что наличие под рукой электронного текста договора благожелательно расценивается клиентом любого типа. Закупщик спокойно и вдумчиво рассматривает распечатанный специально для него текст контракта, делает по ходу чтения какие-то замечания, а агент сразу же вносит необходимую правку в электронный текст в присутствии клиента. Это на подсознательном уровне убеждает покупателя, что его требования не пропущены мимо ушей и что агент действительно стремится подстроить контракт под нужды клиента.

Глава 6

Агрессивный клиент

Вернемся к предисловию и перечитаем еще раз, чтобы вспомнить, что названия типажей трудных клиентов весьма условны. Точно так же обстоят дела и в данном случае, когда под агрессивностью понимается потребность в стремительном натиске, готовность нанести мощный маркетинговый удар, умение сокрушать доводы противника, иногда — резкость и пониженная тактичность в общении с агентом. Но это затруднительно называть настоящей агрессией, нельзя и выдать такие наклонности за дурной нрав и невоспитанность. Мы имеем дело с коммерческой агрессивностью, которая отнюдь не является злобой.

6.1. Ориентация на агрессию

Агрессивный клиент — это «милый холерик». Крайне редко такие клиенты оказываются сангвиниками. Сферы бизнеса, из которых приходят в торговые организации такие люди в качестве закупщиков, чаще всего так или иначе связаны с торговлей. Психологической установкой этого типажа в бизнесе является ориентация на агрессию как высокоэффективное средство защиты от недобросовестных партнеров и агентов.

Сущность этой установки хорошо определяется широко известной формулой: «Лучшая защита есть нападение»¹⁸. Агрессивный покупатель во многом уподобляется спорщику, однако сходство это поверхностное. Дело в том, что первый, в отличие от второго, не возражает на доводы продавца, не пытается цепляться к ним. Закупщик просто выбирает наиболее слабые и неубедительные (или раздражающие его) доводы и сокрушает их.

¹⁸ Столяренко Л.Д., Столяренко В.Е. Психология. — Ростов-н/Д: Феникс, 2000. С. 77.

Задача такого клиента состоит в том, чтобы развалить блестящую аргументацию торговца, чтобы на основании «руин» — то есть остаточных доводов — судить о том, нужно ли заключать сделку. Если остаточные доводы окажутся на вид вполне привлекательными (как руины Колизея или Парфенона, если продолжить удачное сравнение), то агенту, скорее всего, улыбнется удача: агрессор смягчится и согласится на конструктивное рассмотрение коммерческого предложения.

Вот почему в общении с агрессивным закупщиком целесообразно не беспокоиться из-за стремительности натиска этого человека и из-за многочисленности его нападков. Незачем стараться задобрить клиента, смягчить его натиск, немедленно идти на уступки. Нужно, напротив, твердо защищать важнейшие условия контракта, защищать репутацию компании и торговую популярность ее товара. Нужно стремиться к тому, чтобы после сражения с агрессором осталось по возможности больше привлекательных остаточных доводов. Естественно, совершенно необязательно стремиться к тому, чтобы сохранить аргументацию в целостности и неприкосновенности.

Некоторые агенты бросают борьбу, едва в «крепостных стенах» их защиты появятся первые бреши. Поступать так не следует, поскольку лицемерие руин несколько не смутит агрессора, не отвратит его от сделки. Он откажется от подписания контракта лишь тогда, когда аргументация продавца покажется ничтожной, тривиальной. Стоит продавцу сдаться, пойти на попятную, приняться делать одну уступку за другой, как агрессор начнет вести себя еще более непредсказуемо, в том числе может или отказаться от контракта, или навязать еще более кабальные и несправедливые условия совершения покупки.

В качестве примера, иллюстрирующего все сказанное о природе агрессивного клиента, рассмотрим взятый из практики диалог, в котором опять-таки изменен предмет сделки. Представим себе, как могут вестись переговоры между агентом и закупщиком, если последний защищает интересы небольшой кондитерской фабрики.

Пример 9

АГЕНТ: Добрый день! Я из компании «Икс», нас заинтересовало ваше объявление о регулярных закупках крупных партий пшеничной муки.

КЛИЕНТ: Да я никого не собирался заинтересовывать.

АГЕНТ: Э... а не могли бы вы уточнить, какое количество муки вам необходимо в месяц?

КЛИЕНТ: Две тонны регулярно, в первых числах каждого месяца. Вряд ли вы сможете поставлять столько в срок.

АГЕНТ: Это вполне в наших силах... А еще мы поставляем сахар, знаете...

КЛИЕНТ: Нам что, сахар купить больше негде?!

АГЕНТ: Э... Итак, что вы скажите на предложение купить муку у нас.

КЛИЕНТ: Наверняка не сертифицирована. Кто вообще ваш поставщик? Уверен, я о нем не слышал.

АГЕНТ: Это сельскохозяйственный кооператив «Зорька», крупнейший в Красноармейском районе...

КЛИЕНТ: Даже не знаю, где этот район находится. Представляю себе, каковы транспортные расходы! Разориться можно!

АГЕНТ: Транспортные расходы организация берет на себя и вообще... у нас соглашение с поставщиками... вот...

КЛИЕНТ: У них там элеваторов приличных даже нет. В силосной яме зерно гноят.

АГЕНТ: Э... острая шутка! Э... итак, обсудим наш контракт...

КЛИЕНТ: Мне нужно время обдумать.

АГЕНТ: Что ж, когда примете решение, можете со мной связаться...

КЛИЕНТ: У вас сотового наверняка нет. Я факс отправлю.

Клиент невежливо прощается с агентом.

6.2. Феномен компромисса и агрессивность

Стоит поближе познакомиться и с другими минусами данного покупателя. Есть трудные клиенты, которые стремятся за какую-то сумму получить как можно больше товара. Но 108

к настоящему типу это почти не относится. Товар его интересует в самую последнюю очередь. Он купит скромную партию по довольно-таки удобной для агента цене. Зато потом выяснится, что такая сделка крайне невыгодна агентской компании, поскольку клиент выбил себе в конечном итоге массу бесконечных прав и гарантий и намерен активно ими пользоваться.

Совершенно неожиданно выясняется, что различные формальности в договоре (фактически вчерашние закорючки на белом листе контракта) являются опасными ловушками. Клиент начинает требовать то и это, чем ставит фирму в чрезвычайно неудобное положение. И проблема сводится, что удивительно, чаще всего отнюдь не к материальным затратам, а к колоссальным затратам времени на работу с этим закупщиком, а также — к немалой ответственности и высокому риску судебного разбирательства в случае малейшей ошибки.

Агенту при заключении соглашения с подобным покупателем необходимо проявить известную твердость и стараться избегать изменения текста контракта, особенно в плане различных формальностей. Зачем эти безобидные формальности, что за ними скрывается? Если ничего, то с какой стати уделять им внимание и включать в договор, который якобы и без того хорош? А если же договор плох, то насколько его улучшают бессодержательные фразы, туманные формулировки? Нужно задать эти вопросы себе, а затем не побояться задать их трудному клиенту.

То, как чаще всего отвечает проблемный покупатель, прекрасно известно опытным специалистам. Он с невинным видом поясняет, что пытается застраховаться от несения возможных рисков. Обратим пристальное внимание на то, что непостижимую «тягу» к страхованию могут питать также клиенты многих других типажей. Вот почему торговым организациям представляется целесообразным подготавливать своих агентов не только в области договорного права, но еще и в сфере имущественного менеджмента сделками, юридическим воплощением которого, собственно говоря, и выступает договорное право.

Будучи специалистом по имущественному менеджменту сделками, торговый агент уже в процессе подготовки к пред-

стоящим переговорам сумеет сориентироваться в тонкостях будущего соглашения, с тем чтобы выявить потенциальные риски. Это позволит своевременно выявить уловку со стороны лукавящего клиента. Вообще же от агента требуется хорошо понимать природу сделки, ее многоуровневую и многокомпонентную структуру. Нужно научиться в мыслях задавать вопросы контракту и таким образом находить в нем логические неувязки, противоречия, потенциальные источники конфликтов в будущем. В имущественном менеджменте подобные процедуры обозначаются как определение характера сделки. Характер сделки определяется в три этапа, на каждом из которых агент ищет ответ на один из трех вопросов:

- Что представляет собой объект сделки?
- Кто является участником сделки?
- Каковы цели и желаемые результаты сделки, оговоренные в контракте, а также на основании каких норм желаемые результаты становятся достижимыми?

Совершенно очевидно, что объектом сделки выступает какое-либо имущество, поэтому в ответе на первый вопрос должен однозначно определяться вид имущества.

Для начала отметим, что по гражданскому законодательству Российской Федерации (см. 128 ст. ГК РФ) имущество трактуется как объект гражданских прав, который может иметь следующие виды: вещи, включая деньги и ценные бумаги, иное имущество, в том числе имущественные права; работы и услуги; информация; результаты интеллектуальной деятельности, в том числе исключительные права на них (интеллектуальная собственность); нематериальные блага.

В связи с этим справедливо представить структуру понятия имущества в виде древа¹⁹:

1. имущество как объект соглашения
 - 1.1. недвижимое или движимое имущество
 - 1.1.1. недвижимое имущество
 - 1.1.2. движимое имущество

¹⁹ Катрич С.В., Катрич Ю.С. Правовые основы менеджмента в России: Технология использования законодательства в деловом администрировании. 2-е изд. — М.: Дело, 2006. С. 523–524.

- 1.2. материальные и нематериальные вещи
 - 1.2.1. материальное имущество
 - 1.2.2. нематериальные активы
- 1.3. вид собственности, в которой состоит имущество
 - 1.3.1. государственная собственность
 - 1.3.1.1. федеральная собственность
 - 1.3.1.2. собственность субъектов Федерации
 - 1.3.2. муниципальная собственность
 - 1.3.3. частная собственность
 - 1.3.3.1. частная собственность юридических лиц
 - 1.3.3.2. частная собственность физических лиц

Теперь необходимо определиться с участниками сделки. Нетрудно догадаться, что в предложенной договорным правом и управленческой наукой древовидной схеме логические предпосылки для определения участников содержатся уже в первом блоке. Итак, дерево демонстрирует, что сторонами соглашения являются²⁰:

2. участники сделки

2.1. юридические лица

- 2.1.1. юридические лица в их отношении к государству
 - 2.1.1.1. российские юридические лица
 - 2.1.1.2. иностранные юридические лица
 - 2.1.1.3. международные организации
- 2.1.2. коммерческие и некоммерческие организации
 - 2.1.2.1. коммерческие организации
 - 2.1.2.2. некоммерческие организации

2.2. физические лица

- 2.2.1. физические лица в их отношении к государству
 - 2.2.1.1. российские граждане
 - 2.2.1.2. иностранцы
 - 2.2.1.3. лица без гражданства
- 2.2.2. предприниматели без образования юридического лица (индивидуальные предприниматели)

Расшифровка понятия юридического лица дается в п. 1 ст. 48 ГК РФ, согласно которому юридическим лицом при-

²⁰ Там же. С. 524.

знается организация, которая имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Особо следует оговориться касательно целей, с которыми были созданы юридические организации. Как следует из ст. 50 ГК РФ, юридическими лицами могут быть организации, преследующие извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности (коммерческие организации) либо не имеющие извлечение прибыли в качестве такой цели и не распределяющие полученную прибыль между участниками (некоммерческие организации).

При этом юридические лица, являющиеся коммерческими организациями, могут создаваться в форме хозяйственных товариществ и обществ, производственных кооперативов, государственных и муниципальных унитарных предприятий. Юридические лица, являющиеся некоммерческими организациями, могут создаваться в форме потребительских кооперативов, общественных или религиозных организаций (объединений), учреждений, благотворительных и иных фондов, а также в других формах, предусмотренных законом.

При заключении сделки важно знать, какие цели преследует организация, ее заключающая. Эти цели должны соответствовать тому, что заявлено в уставе и иных учредительных документах организации, и должны усматриваться в тексте договора, то есть содержание соглашения с клиентом не должно идти в разрез с официальными целями клиента. При этом нужно четко осознавать возможность заключения той или иной сделки, что приобретает значение в случае, когда закупку производит некоммерческая структура. Известно, например, что некоторые общественные объединения (и только они!) могут существовать при соблюдении определенных условий без государственной регистрации в качестве юридических лиц, хотя формально таковыми все равно остаются. Прежде чем спешить подписать контракт с таким

обществом, проявившим интерес к продукции торговой компании, агент обязан проконсультироваться с юристом о правомочности заключения сделки на тех или иных условиях.

Сказанное не является столь уж тривиальным предупреждением. Дело в том, что на встречу с клиентом, в особенности агрессивным, необходимо идти юридически подкованным. То есть нужно железно знать перечень оправданных претензий и требований по обсуждаемому договору и на основе данного перечня составить отчетливое представление о том, какие требования со стороны клиентской организации являются нереальными, необоснованными или даже противозаконными (смотря по статусу организации-покупателя).

Касательно результатов сделки и способов их достижения, оговоренных в контракте, древовидная схема договорного права предусматривает нижеследующие пункты²¹:

3. определение результата сделки и правил (норм) ее осуществления

3.1. изменение права собственности

3.1.1. происходит переход права собственности

3.1.2. не происходит перехода права собственности

3.1.2.1. временно или частично изменяется право владения

3.1.2.2. временно или частично изменяется право пользования

3.1.2.3. временно или частично изменяется право распоряжения

3.1.2.4. временно или частично изменяются несколько составляющих права собственности

3.1.3. образуется общее право собственности

3.1.3.1. образуется совместная общая собственность

3.1.3.2. образуется долевая общая собственность

3.2. правоприменение в сделке

3.2.1. законодательство Российской Федерации

3.2.1.1. сделки вовне организации

3.2.1.2. сделки внутри организации

3.2.2. внешние государственные сделки

²¹ Там же. С. 524.

3.2.2.1. международное частное право

3.2.2.2. законодательство иностранного государства

Смысловое наполнение отдельных юридических понятий данного древа, возвращенного в «теплице» имущественного менеджмента сделками, не составит труда отыскать в Гражданском кодексе Российской Федерации и иных федеральных законах. Поскольку сейчас нам юридические аспекты не интересны, то мы ограничимся лишь ознакомлением с данным деревом, что впоследствии поможет задавать вопросы к тексту контракта и выработать для себя алгоритм быстрого анализа изменений в договоре, предлагаемых проблемным клиентом.

6.3. Техники снижения коммерческой агрессивности

Нами были рассмотрены принципы, которых должен придерживаться агент в процессе взаимодействия с трудным клиентом. Однако этого явно недостаточно для обеспечения победы в ходе деловых переговоров. Подлинный успех же заключается в снижении коммерческой агрессивности клиента с целью последующего убеждения его заключить сделку на условиях, приемлемых для обеих сторон — и в первую очередь для торговой компании, интересы которой отстаивает агент. Маркетологами изобретено немало техник, позволяющих достичь желаемого результата с разной степенью эффективности. Наилучшим образом зарекомендовала себя методика сшибки потребностей у клиента, блестяще воплощенная в товарах одноразового пользования.

Как известно, история товаров одноразового пользования начинается в 1957 г. с появлением на рынке ручек фирмы «Бик». Идея данного товара, на рекламную «раскрутку» которой понадобились 4 млн долларов, состояла в том, чтобы создать товар, который исправно работает в течение положенного срока, а затем может быть просто выброшен ввиду своей дешевизны. Развитие этой идеи позволило обогатить рынок множеством видов продвинутых товаров: зажигалок («Щелкни своей «Бик»), безопасные бритвы и т.д.

Обычно успех товаров «Бик» исследователи изображают результатом учета долгосрочных требований массового рынка. Такое толкование верно, но лишь отчасти. Это объяснение, которое позже сами придумали в обоснование своих действий (псевдонаучное обоснование!) разработчики одноразовой продукции. То есть оригинальное маркетинговое решение было найдено ими полуинтуитивно, без какого-либо теоретического обоснования. Подлинно научным был лишь бухгалтерский анализ смет, составленных на основе первоклассной рыночной идеи. А позднее, когда понадобилось изобразить наукообразие для объяснения коммерческого успеха, специалистами «Бик» была притянута за волосы концепция долгосрочных требований массового рынка, которая лишь частично касается ключевых моментов гениального открытия «Бик».

Между тем в действительности специалистами фирмы была использована методика сшибки, сделавшая марку «Бик» всемирно знаменитой. Сшибка состоит в столкновении противоречивых потребностей человека. При неумелом проведении сшибки возникает внутренний конфликт. При умелом проведении этот конфликт держится лишь доли секунды, после чего разрешается успешным синтезом. Специалисты «Бик» и в первую очередь ее отец-основатель Марсель Бич поставили себя на место потребителей и стали рассуждать, как человек в условиях сшибки.

Покупателю нужна идеальная продукция, но изготовить такую, как подсказывает здравый смысл, невозможно. Следовательно, получить высококачественный и долговечный товар весьма сложно — он окажется слишком дорогим и наверняка потребует трудоемкого послепродажного обслуживания. Поэтому производителю приходится исходить из того, что всякий его товар рано или поздно исчерпает свой потенциал, то есть выйдет из строя и будет выброшен. Выгодно, чтобы покупатель выбрасывал товары чаще. Но покупателю жалко выбрасывать вещи, вдобавок он предпочитает предметы высокого качества, поскольку они удобны в эксплуатации и безопасны. На первый взгляд существует противоречие.

Однако Марсель Бич не остановился на этом и рассуждал далее. Покупателю нужны долговечные товары, однако ему не

нравится поддерживать срок службы этих товаров. Например, большинству не нравится то, что приходится заправлять зажигалки или менять стержни у авторучек. Если кто-то и хранит у себя долгие годы зажигалку, то в основном потому, что это чей-то памятный подарок. Если вещь не имеет духовной ценности, то стоит ее выпустить на рынок по более низкой цене — и никто не станет хранить такую вещь. Но это означает, что люди смогут покупать чаще. Такой товар будет безусловно качественным, но отнюдь не долговечным. То есть человек будет знать, что он покупает предмет, например, на три месяца. В течение этого срока товар его не подведет ни разу. Спустя же три месяца запас надежности и полезности вещи истекает, так что покупку можно выбросить и идти в магазин за новой.

Иными словами, такой товар удовлетворял запросы человека, живущего в эпоху массового потребления. Фирма «Бик» нашла компромиссное решение в противостоянии производителей и потребителей за счет сшибки, использовав простой довод: незачем покупать дорогую долгосрочную вещь, поскольку она все равно когда-нибудь подведет вас; покупайте одно-разовые товары — это гарантия высокого качества и безопасности на определенный срок! Покупателям понравилось то, что фирма психологически подготовила их к необходимости расставаться со своими товарами и создала для этого требуемые условия (доступность вещи).

Таблица 7

Развитие эффекта сшибки на примере товаров «Бик»

Конфликт интересов	Потребитель	Производитель
Глубинные потребности	Стремление покупателя к идеалу	Здравый смысл промышленника
Потребности, оформленные в экономические мотивы	Идеальные товары нужны	Идеальных товаров не существует
Требования к товару	Идеальный товар качественен и долговечен	Всякий товар рано или поздно выходит из строя
Взгляды на эксплуатацию товара	Расставаться с вещью жалко	Расставаться с вещью приходится
Взгляды на уход за товаром (сближение)	Не хочется тратить средства и время на ремонт и обновление вещи	Выгоднее продать новую вещь, чем обслуживать старую
Взгляды на срок службы товара (сближение)	Удобно, когда вещь имеет фиксированный срок эксплуатации	Удобно, когда не приходится неоправданно повышать качество

Окончание табл. 7

Конфликт интересов	Потребитель	Производитель
Ключевые бесконфликтные свойства продукта	Безопасность и простота в обращении	Дешевизна и массовость
Объединение интересов	Одноразовый товар с фиксированным сроком эксплуатации	
Конечная идея	ТОВАРЫ «БИК»	

Агент и клиент имеют противоречивые установки, однако закупщик в чем-то определенно солидарен с продавцом. Агенту нужно поставить себя на место заказчика и проанализировать ситуацию. Нужно логически довести противостояние до точки сближения потребностей, а затем найти ту область, где осуществляется сшибка. Впоследствии в диалоге с клиентом необходимо спровоцировать его на обсуждение такой темы, которая обеспечивает сшибку потребностей. Заказчик почувствует, что его интересы с этого момента совпадают с интересами агента, и согласится на конструктивное обсуждение контракта.

Пример 10

АГЕНТ: Добрый день! Я из компании «Икс». Пришел по ВАШЕМУ объявлению о регулярных закупках крупных партий пшеничной муки. Какое количество муки в месяц необходимо ВАМ?

Собственно говоря, всякий разговор нужно начинать с сути еще до того, как станет понятным, с каким человеком агент имеет дело. Если же заранее известно (например, от знакомых или от секретарши, договаривавшейся о встрече), что клиент относится к разряду агрессивных, то подобный натиск более чем оправдан. Подробно о том, как начинать разговор «по существу» и придерживаться «существа» в дальнейшем, повторяя одно и то же разными словами, было рассказано немного выше.

КЛИЕНТ: Две тонны регулярно, в первых числах каждого месяца. Вряд ли вы сможете поставлять столько в срок.

АГЕНТ: Гарантируем. У нас десять клиентов заказывают по пять–семь тонн муки ежемесячно. Вот их рекомендательные письма. Мы в состоянии обеспечить не только поставку двух тонн муки, но и заодно к ним 350 кг сахара одновременно.

КЛИЕНТ: Нам что, сахар купить больше нигде?!

АГЕНТ: Ни один поставщик не выполнит этого условия. Только мы поставляем кондитерским и хлебопекарным пред-

приятиям требуемые продукты в нужном соотношении строго в оговоренные сроки. Если понадобится, будем поставлять для ваших тортов на тех же условиях по 200 кг меда и по 1000 яиц. Полагаю, у вашей фирмы именно такие потребности?

Клиент, как видим, сломлен. Каким бы агрессивным он не был, но такое предложение: сырье нужных видов, в нужном количестве и в нужное время — это существенный козырь. Большинство фирм-покупателей получают сырье в различные сроки, отчего вынуждены простаивать без дела какое-то время или нести дополнительные расходы по иным причинам.

Отметим, что козырь агента может быть любым другим. Главное, чтобы он был и чтобы агент умел его ловко использовать против агрессивного клиента.

КЛИЕНТ: Верно-то верно... Наверняка товар не сертифицирован.

АГЕНТ: Мы приобретаем исключительно сертифицированную продукцию от известных поставщиков. В частности, муку берем у одного из крупнейших в области сельскохозяйственных кооперативов — у «Зорьки», которая обслуживает еще двадцать организаций.

КЛИЕНТ: Где это они находятся?

АГЕНТ: В Красноармейском районе, там это самая большая сельхозкомпания. Мы выполняем туда регулярные рейсы, так что транспортные расходы для вас составят 0,0% наценки. Наша фирма все берет на себя.

Каждая реплика должна быть не столько ответом на заданный вопрос, сколько ответом на вопрос, который может последовать или не последует, но подразумевается, то есть наверняка крутится в уме у клиента.

КЛИЕНТ: У них там элеваторов приличных даже нет...

АГЕНТ: Рискованная шутка. Хорошо, что вас не слышат ВАШИ покупатели! Главные заказчики вашей продукции — партнеры «Зорьки».

Один-единственный раз за время диалога агент продемонстрировал силу и агрессию. Этого вполне достаточно, нельзя поддаваться искушению превратить процедуру заключения сделки в баталию. В связи с этим очень важно «надавить» на

клиента именно в тот момент, когда демонстрация силы и решительности вызовет наибольший эффект.

Примечательно, что факт, которым запугивается покупатель, может оказаться вымышлен. Даже если дела обстоят не совсем так, как сказано агентом, припугнуть агрессивного клиента никогда не помешает. Пусть такой закупщик усвоит главную заповедь бизнесмена: нельзя плевать в колодезь, откуда вместе с партнерами воду пьешь. Верно выбранный фактор запугивания делает клиента более податливым и менее агрессивным, поскольку человек начинает понимать, что увлекся своей игрой в «плохое настроение» и сказал лишнее.

КЛИЕНТ: Просто шутка...

АГЕНТ: Нам лучше набраться серьезности и изучить пункты договора. Итак, намерены ли вы включить в контракт поставку дополнительных товаров — сахара, меда и яиц?

КЛИЕНТ: Думаю, да...

АГЕНТ: Отлично! Тогда познакомьтесь с этим документом... Договор подписывается в этот же день.

И в данном случае агенту удобно пользоваться схемой Оуэна и правилом Катона. Опять-таки эти методы не будут играть важной роли, хотя от правила Катона желательно все равно не отказываться (см. таблицу 8).

Таблица 8

Схема Оуэна и правило Катона в их практическом применении

Схема Оуэна	Правило Катона	Реплики агента
ЗАМЕЧАТЕЛЬНАЯ СДЕЛКА	СЛОГАН	Я из компании «Икс». Пришел по вашему объявлению о регулярных закупках крупных партий пшеничной муки.
ВЫГОДА (информация к размышлению)	ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ВСПЛЕСК	У нас десять клиентов заказывают по пять–семь тонн муки ежемесячно. Вот их рекомендательные письма.
ВЫГОДА (информация к размышлению)	ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ВСПЛЕСК	Мы в состоянии обеспечить не только поставку двух тонн муки, но и заводно к ним 350 кг сахара одновременно.
ВЫГОДА (стимулирующая информация)	ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ВСПЛЕСК	Только мы поставляем кондитерским и хлебопекарным предприятиям требуемые продукты в нужном соотношении строго в оговоренные сроки.

Окончание табл. 8

Схема Оуэна	Правило Катона	Реплики агента
ВЫГОДА (стимулирующая информация)	ОБЪЕКТИВНЫЕ ФАКТОРЫ	Если понадобится, будем поставлять для ваших тортов на тех же условиях по 200 кг меда и по 1000 яиц.
ВЫГОДА (императивная информация)	ОБЪЕКТИВНЫЕ ФАКТОРЫ	Мы приобретаем исключительно сертифицированную продукцию от известных поставщиков.
ВЫГОДА (императивная информация)	ОБЪЕКТИВНЫЕ ФАКТОРЫ	Транспортные расходы для вас составят 0,0% наценки. Наша фирма все берет на себя.
КОНТРАКТ КАК ЗАКРЕПЛЕНИЕ ВЫГОДЫ	ДЕМОНСТРАЦИЯ (демонстрируется договор)	Итак, намерены ли вы включить в контракт поставку дополнительных товаров — сахара, меда и яиц?
КОНТРАКТ КАК ЗАКРЕПЛЕНИЕ ВЫГОДЫ	ДЕМОНСТРАЦИЯ (демонстрируется договор)	Тогда познакомьтесь с этим документом.

Что ж, не так страшен черт, как его малюют. И агрессивный клиент грозен только своим образным названием. В заключение темы рассмотрим, каким образом в приведенном примере происходит победа в результате сшибки собственных потребностей агрессивного клиента, делающей его менее агрессивным, но более податливым. Анализ эволюции потребностей закупщика, приведенный в таблице 9, показывает, что агенту удалось действительно добиться эффекта сшибки.

Таблица 9

Эффект сшибки у агрессивного клиента

Конфликт интересов	Агент	Агрессивный клиент
Глубинные потребности	Реализовать продукцию компании	Приобрести продукцию определенных видов на нужды производства
Потребности, оформленные в экономические мотивы	Продать тому, кто в этом нуждается, муку и сопутствующие продукты на выгодных условиях	Купить муку и сопутствующие продукты на выгодных условиях
Требования к товару	Качество товара должны гарантировать поставщики и хвалить покупатели	Качество товара должно обеспечить выпечку качественных изделий
Взгляды на эксплуатацию товара	Пшеничная мука от поставщика, отгружаемая клиенту в приемлемые сроки и за хорошую плату	Пшеничная мука высшего сорта, поставленная в срок, в нужном объеме и по невысокой цене

Окончание табл. 9

Конфликт интересов	Агент	Агрессивный клиент
Взгляды на уход за товаром (сближение)	Важно доставить в срок как можно больше товаров для выпечки	Важно приобрести в срок как можно больше товаров для выпечки
Взгляды на условия продажи товара (сближение)	Снижение наценок (особенно за счет транспортных расходов) до 0%	Приобретение товара без наценок
Ключевые бесконфликтные пункты соглашения	Поставки муки, сахара, меда и яиц в оговоренные сроки в требуемом количестве	Получение муки, сахара, меда и яиц в оговоренные сроки в нужной пропорции
Объединение интересов	Стабильное оформление заказов на означенную продукцию в течение какого-то срока	
Конечная идея	Заклучение контракта между фирмами «Икс» и «Йгрек»	

Как видим из данной таблицы, удачный поворот в диалоге между агентом и клиентом наметился тогда, когда поставщик верно нащупал точку сближения своих потребностей с потребностями заказчика. Продавец совершенно правильно понял, что внутри клиента борются два противоречивых желания: во-первых, закупить побольше сырья для максимальной загрузки производственных мощностей; во-вторых, не переплатить. И агент сделал два сильных коммерческих хода. Прежде всего, он более или менее успокоил клиента заверением, что никаких переплат не будет — оплате подлежит исключительно товар, но никакие дополнительные услуги. А затем торговец объявил, что способен поставить требуемое количество ВСЕХ важнейших продуктов, применяемых при выпечке тортов точно в срок и в необходимом количестве. Сшибка оформилась для клиента в приемлемое предложение, отвечающее нуждам производства. В результате и была заключена сделка.

Глава 7

Позитивный клиент

Позитивный клиент сильно напоминает податливого, поскольку тоже обладает феноменальной способностью с редкостным благодушием выслушать агента. Такой клиент исключительно внимателен, он демонстрирует глубокое понимание важности сделки. Однако имеются и существенные отличия, которые позволяют идентифицировать настрой подобного покупателя именно как позитивный. В числе этих отличительных признаков со всей необходимостью следует назвать, помимо прочего, те свойства клиента, которыми обусловлены его «минусы», иначе говоря, те свойства, которые делают данного клиента трудным для ведения переговоров и заключения сделки.

7.1. Минусы позитивного настроения

Прежде всего следует отметить, что, в отличие от податливого клиента, который легко идет на подписание контракта, а портит успешную сделку уже потом, позитивный клиент почти никогда не создает проблем после подписания договора. Трудности с покупателем данного типажа возникают непосредственно на стадии ведения переговоров, когда решается судьба сделки. Таково одно из ведущих отличий позитивного клиента от податливого.

Следующим принципиальным отличием надлежит назвать отсутствие эмоциональных проявлений. Податливый клиент нетерпелив в своем стремлении заключить сделку, часто его воодушевление выражается в наличии ярких положительных эмоций. Рекламная информация в какой-то своей части произвела на податливого клиента сильное впечатление. (Заметим, что примерно так ведет себя эмоциональный клиент,

однако его не просто живо интересует какой-то момент рекламного объявления, но восхищают и/или умиляют абсолютно все моменты.)

Эмоции же позитивного клиента остаются для агента загадкой за семью печатями. Такой закупщик абсолютно непроницаем в эмоциональном отношении: тихая приветливая улыбка или серьезная сосредоточенность не позволяют проникнуть в его мысли и чувства. Не представляется возможным понять, что именно на уме у позитивного клиента, что ему понравилось в деловом предложении, а самое главное — что ему не понравилось, что его оттолкнуло от подписания контракта (ведь именно этот негативный фактор агенту хотелось бы установить в первую очередь, чтобы выработать какую-либо адекватную ситуации стратегию дальнейшей работы по продвижению и успешному завершению сделки).

Минусом позитивного клиента, вытекающим из его психологических качеств, является феноменальная способность заинтересованно изучать и обсуждать условия сделки, после чего на кульминационной или даже заключительной фазе переговорного процесса отказаться от ее совершения, не объясняя своей мотивации. Неожиданность и непредсказуемость при внешней продуманности, взвешенности, отчасти даже рациональности и педантичности в деталях — вот важнейшие особенности деловой активности такого клиента.

Нельзя сомневаться в том, что этот человек обдумал условия сделки: он определенно проанализировал их самым тщательным образом. Выводы же его могут быть как рациональными, так и иррациональными, строго логичными либо волюнтаристскими, совершенно произвольными. В этом отношении позитивный клиент резко отличается от рационального, хотя внешне производит столь же благоприятное впечатление. Впрочем, рациональный клиент никогда не скрывает своей «разумности», то есть искушенности, понимания бизнеса. Нередко рациональный клиент не боится продемонстрировать хитрость, лукавство. Позитивный клиент не обладает завышенным самомнением рационального, вот почему его невозможно подбить на то, чтобы он изложил свои мотивы, причины своего упорства. Показное, неприкрытое

лукавство же позитивный клиент органически не приемлет, хотя при необходимости запросто сможет вести хитрую коммерческую игру.

Податливый клиент может временами сильно напоминать упрямого клиента. Тот тоже скрывает свои эмоции, держит в тайне мысли. Непросто понять, чего же именно добивается упрямый клиент, почему он «бьет в одну точку». Но упрямый клиент сдержанно высказывает недовольство, задает вопросы, по которым можно угадать, чего же он боится. Позитивный клиент ничего не боится до самого последнего момента. Он благожелательно выслушает агента, задаст много самых разнообразных вопросов, никак между собой не связанных, а затем, обобщив полученную информацию, неожиданно для самого себя выдаст решение о необходимости невыгодно (для агента) изменить условия контракта или о том, что заключать сделку вовсе не намеревается.

Позитивный клиент — это гигантский айсберг посреди моря бизнеса, и большая часть эдакого айсберга скрыта под водой от зорких глаз торговых агентов.

Пример 11

АГЕНТ: Здравствуйте, я из компании «Икс». Мы договаривались с вами о поставках фильтровальных патронов.

КЛИЕНТ: Прекрасно помню. Могу я узнать подробности о вашем товаре.

АГЕНТ: Разумеется, вот документация! Мы производим все необходимые для промышленных нужд виды фильтровальных патронов, обеспечивающих высокую степень очистки масла в любой гидравлической системе.

КЛИЕНТ: Очень даже неплохо.

АГЕНТ: Маркетинг нашей компании ориентирован таким образом, чтобы обеспечить регулярные поставки фильтров в требуемом количестве точно в срок. Величина одной партии, которую вы в состоянии оплатить по оприходованию, также зависит от ваших пожеланий. Мы предлагаем партии из 100, 300 и 500 фильтров.

КЛИЕНТ: Допустим, в производственных целях мне нужны за раз 300 фильтров, но я в состоянии оплатить только 250 из них. У нас возникнут проблемы?

АГЕНТ: Ни в коем случае! Договор предусматривает оплату с рассрочкой, если задолженность по приобретенной партии не превышает 20% от ее стоимости.

КЛИЕНТ: Как погашается задолженность?

АГЕНТ: Наша компания в подобных случаях предусматривает два варианта: погашение в определенный срок по отдельному заказу или погашение накопительным методом.

КЛИЕНТ: И что это означает?

АГЕНТ: В первом случае мы указываем в договоре срок после покупки партии, в течение которого ваша организация должна погасить задолженность. Во втором случае мы указываем срок после получения последней партии, в течение которого вы можете погасить все накопившиеся задолженности.

КЛИЕНТ: Пожалуй, второй вариант будет самым разумным выбором для нас.

АГЕНТ: Вам виднее.

КЛИЕНТ: Какие гарантии на свой товар вы даете?

АГЕНТ: Мы, к сожалению, не можем стопроцентно гарантировать качество, поскольку это обязанность предприятия-производителя. Однако наша фирма берет на себя бесплатную замену неисправного фильтра в течение полугода с момента покупки.

КЛИЕНТ: Что ж, это не идеал, но не так уж и мало, если подумать.

АГЕНТ: Если вы желаете обсудить сроки поставки, то давайте ознакомимся поближе с текстом договора...

КЛИЕНТ: Я совершенно не готов сейчас к заключению сделки. Полагаю, пока наша фирма будет решать вопрос о фильтровальных патронах собственными силами. Обещаю связаться с вами, когда руководство примет какое-либо решение в пользу предложения от вашей компании.

Клиент и агент любезно прощаются, ни о чем не договорившись. Очевидно, что сделка на условиях агента не состоялась.

7.2. Различные аспекты борьбы

Попробуем выяснить, кто такой позитивный клиент и какими инструментами надлежит на него воздействовать (или,

наоборот, защищаться от его воздействия). Это стопроцентный сангвиник или меланхолик по темпераменту. Сказанное может показаться немного странным, однако позитивность, то есть благожелательность к чужим аргументам при сохранении непоколебимым своего мнения, является характерной чертой сравнительно многих обладателей двух данных темпераментов. Поскольку в бизнесе на столь активных ролях чаще всего «выживают» сангвиники, то с большой долей уверенности можно предположить, что перед агентом предстанет человек именно с сангвиническим темпераментом.

Позитивный закупщик обычно имеет неплохой опыт работы в сфере технических разработок, технического снабжения, складского учета, сервисного обслуживания, ремонта, лизинга оборудования и т.д. Этот человек привык иметь дело с реальными объектами, вещами. Он умеет изучать рекламу, черпать оттуда информацию о свойствах вещей (хотя в то же время будет преувеличением сказать, что он виртуозно ориентируется в потоке рекламной информации).

Однако его отношение к рекламе недостаточно критично, чем объясняется специфика его подхода. Позитивный заказчик знает или, по крайней мере, догадывается о своей слабости, в силу чего старается не верить рекламе. Ему важно самостоятельно изучить свойства продукта, чтобы затем сделать вывод о том, стоит ли его приобретать на данных условиях. Если позитивному клиенту действительно предлагают хороший продукт, то покупатель загорается желанием сделать выгодное приобретение.

И все же этот человек не спешит. Он принимает полученную информацию к сведению и занимает выжидающую позицию. В ходе выжидания (обычно недолговременного) заказчик ищет ответ на один-единственный вопрос — подвернется ли ему такой товар еще раз. Если закупщик сделает для себя вывод, что такой товар можно будет с легкостью достать, то агент получит отказ. Позитивный клиент станет ждать новых предложений. Если же закупщик решит, что подобных предложений не последует в обозримом будущем, то постарается удержать агента.

Одним из эффективных инструментов, применяемых против такого покупателя, являются дизайн рекламы, коррект-

ность языка и ясность стиля. С последним моментом все предельно просто: если текст составлен ясно, доступно, то из него можно без проблем получить любую востребованную информацию. Корректность языка предполагает отсутствие ошибок, включая опечатки. Чем больше такой заказчик проработал в прошлом с технической документацией, тем строже он относится к небрежности языка. Фирма с безграмотным рекламистом и безграмотным секретарем-референтом вызывает у позитивного клиента недоверие. И в этом он, безусловно, прав.

Что же касается дизайна, то его назначение состоит в том, чтобы сделать текст удобочитаемым. Если графический дизайн документа и качество фотоснимков невелики, то это признак низкой квалификации и (или) небрежности. Контакттировать с таким клиентом неприятно, да и опасно. А самое главное — при данных недостатках информация о свойствах товара становится туманной, расплывчатой, неточной. Клиент не узнает о товаре ничего такого, что могло бы возбудить в нем желание купить именно у данного продавца.

Итак, чтобы одержать верх над позитивным клиентом, ему необходимо подавать информацию — как текстовую, так и графическую — красиво и грамотно оформленную. Другим инструментом воздействия со всей необходимостью надлежит признать соответствие слогана и политики компании. Такой человек недоверчиво относится к слоганам и тому подобным ярким рекламным фразам, воспринимая их как необходимый атрибут бизнеса, но не более. Например, когда покупатель читает рекламный призыв банка «Кредиты за один день!», то убежден, что перед ним не более чем способ привлечь внимание, поскольку ни один еще банк на самом деле не оформлял кредит за день.

Позитивный клиент не склонен питать ложных надежд. Однако именно поэтому он пристально отслеживает слоганы разных компаний и организаций. Если девиз какой-то фирмы вполне соответствует ее политике, это его приятно удивит. Разумеется, клиенту захочется сотрудничать именно с той фирмой, которая не просто кричит, а кричит о том, что реально предлагает. Если же компания, которую в настоящий

момент представляет агент, имеет неудачный слоган, то на него упирать не нужно. В беседе с позитивным клиентом такой малоприятный момент желательно опустить.

В отличие от большинства остальных клиентов, позитивный закупщик обращает пристальное внимание на рекомендательные письма, отзывы других клиентов. Нельзя сказать, что одно такое письмо непременно заставит купить предлагаемый товар. Совсем не обязательно! Однако в целом его отношение к агенту станет гораздо более благожелательным, если не сказать радужным. Позитивный клиент с еще большим удовлетворением будет встречать новые предложения от агента. Кстати, обратим внимание на тот примечательный факт, что клиентами, чаще всего дающими рекомендательные письма, являются именно позитивные клиенты.

7.3. Элиминация минусов вредной позитивности

Психологами-практиками замечено, что ведущий момент в переговорном процессе с позитивным клиентом заключается в умелом обыгрывании потерянных возможностей. Если агенту удастся внушить покупателю, что в случае откладывания дела в долгий ящик клиентская организация потеряет шанс заключить соглашение, которого больше ни с кем и никогда не заключит, то можно с довольно высокой степенью уверенности утверждать успешный исход переговоров.

Более всего позитивный субъект опасается потери возможностей, поскольку они для него гораздо важнее, чем деньги или иные выгоды. Этот человек относится к разряду тех, кто не приемлет народную мудрость «синица в руках лучше, чем журавль в небе».

Для него одинаково важны и «синица», и «журавль». То есть такой клиент пытается найти компромисс между необходимостью действия, рационального в краткосрочной перспективе, и необходимостью принятия рисков в целях упрочнения позиций в долгосрочной перспективе. Вот почему когда некоторые условия сделки смущают такого покупателя, он способен пойти на уступки, поддав-

шись на посулы какой-то возможности, которую он побоится упустить.

Необходимо отметить, что все рассмотренные типы клиентов условно различаются на две категории в зависимости установки касательно целей бизнеса и возможностей их достижения. Для первой группы справедливо утверждение «Цель оправдывает средства». Обычно эту фразу, когда-то изреченную Макиавелли, произносят с неодобрением. Между тем здесь данный принцип означает нечто совершенно другое, а именно необходимость своевременного и полномасштабного использования предоставившихся возможностей ради достижения поставленных целей.

Представители второй группы исповедуют прямо противоположный подход: «Когда средства есть, цель достижима». Это означает, что такие люди совершенно не заинтересованы в использовании возможностей. Они предпочитают взять цель ценой определенных затрат и трудов, поскольку это им представляется более простым и удобным, не требующим коммерческой суетливости. К первому классу относятся преимущественно позитивные, эмоциональные клиенты и несколько менее клиенты-спорщики. Ко второму классу относятся все остальные, но в особенности упрямые и рациональные клиенты.

Рассмотрим справедливость данного утверждения на уже известном нам примере, который был приведен в иллюстративных целях в начале главы.

Пример 12

АГЕНТ: Здравствуйте, я из компании «Икс». Мы договаривались с вами о возможности поставок фильтровальных патронов.

Великолепное начало, поскольку уже с порога агент заявляет позитивному клиенту о наличии у того определенных возможностей. Теперь остается заверить закупщика в том, что только от его доброй воли и инициативности зависит, сумеет ли он не упустить эту возможность.

КЛИЕНТ: Прекрасно помню. Могу я узнать подробности о вашем товаре.

АГЕНТ: Разумеется, вот документация! Мы производим все необходимые для вашего бизнеса виды фильтровальных

патронов, обеспечивающих высокую степень очистки масла в любой гидравлической системе.

Агент делает ударение на словах «для вашего бизнеса», причем это не должны быть пустые слова: агенту следует заранее навести справки о клиентской фирме, узнать ее потребности, чтобы предложение было строго адресным. То есть агент проводит собственное маленькое исследование, выясняя, в каком количестве, в какие сроки и как часто востребован предлагаемый товар.

КЛИЕНТ: Очень даже неплохо.

АГЕНТ: Маркетинг нашей компании ориентирован таким образом, чтобы обеспечить регулярные поставки фильтров в требуемом количестве точно в срок. Величина одной партии, которую вы в состоянии оплатить по оприходованию, также зависит от ваших пожеланий. Мы предлагаем партии из 100, 300 и 500 фильтров.

Фирма-продавец легко может предложить партию как из 50, так и из 1000 фильтровальных патронов, однако агент твердо уверен, что потребности клиента лежат в интервале от 100 до 500 фильтров в месяц. То есть при согласии на одну партию в месяц закупщик предпочтет величину партии в 100, 300 или 500 патронов. Откуда взялись три указанных числа, бизнесмену пояснять не нужно: именно такие партии выгодно продавать компании-поставщику. Продавать партии по 211 или 143 патрона означает для нее испытывать жуткие неудобства или даже терпеть убытки.

КЛИЕНТ: Допустим, в производственных целях мне нужны за раз 300 фильтров, но я в состоянии немедленно оплатить только 250 из них. У нас возникнут проблемы?

АГЕНТ: Ни в коем случае! Мы даем вам как своему постоянному клиенту уникальную возможность оплатить товар с рассрочкой, если задолженность по приобретенной партии не превышает 20% от ее стоимости.

Вот он, сильный коммерческий ход, который не просто составит у позитивного клиента благоприятное представление о торговой компании, но и заставит лишний раз задуматься о своих возможностях.

КЛИЕНТ: Как погашается задолженность?

АГЕНТ: Наша компания предлагает вам два варианта: погашение в определенный срок по отдельному заказу или погашение накопительным методом.

КЛИЕНТ: И что это означает?

АГЕНТ: В первом случае мы указываем в договоре срок после покупки партии, в течение которого ваша организация должна погасить задолженность. Во втором случае мы указываем срок после получения последней партии, в течение которого вы можете погасить все накопившиеся задолженности.

КЛИЕНТ: Пожалуй, второй вариант будет самым разумным выбором для нас.

АГЕНТ: С удовольствием пойдем вам навстречу.

КЛИЕНТ: Какие гарантии на свой товар вы даете?

АГЕНТ: Наша фирма обычно берет на себя бесплатную замену неисправного фильтра в течение полугода с момента покупки. Но в вашем случае... Насколько я понял, вы планируете закупать патроны на протяжении десяти месяцев? Превосходно! В таком случае, если вы успеваете заключить с нами договор до начала мая, то мы даем годичную гарантию на каждый патрон, в том числе на патроны последней партии!

КЛИЕНТ: Что ж, это не так уж и мало, если подумать.

АГЕНТ: Рад, что вы рады! Обсудим в таком случае сроки поставки. Для этого ознакомимся с текстом договора... Вот он! Смотрите, сюда мы включим предложенный вами пункт о годичной гарантии. А вот сроки поставки, подстроенные под ваш график. Как видите, ошибок нет.

КЛИЕНТ: Да, все указано верно.

Договор подписывается в тот же день.

Интересно проверить, применяются ли в отношении позитивного клиента рассмотренные нами методы продуктивной работы с некоторыми другими трудными клиентами — схема Оуэна и правило Катона. Оказывается, да.

Дело в том, что применять названные методы желательно постоянно, при каждой сделке. Но позитивный клиент отнюдь не является тем типажом, воздействие на которого требует интенсивного применения данных методик. Вот почему ухищрения, составляющие костяк названных методов, мало заметны в рассмотренном диалоге. И тем не менее они присут-

ствуют, о чем недвусмысленно свидетельствует хотя бы таблица 10.

Таблица 10

Схема Оуэна и правило Катона в их практическом применении

Схема Оуэна	Правило Катона	Реплики агента
ЗАМЕЧАТЕЛЬНАЯ СДЕЛКА	СЛОГАН	Мы договаривались с вами о возможности поставок фильтровальных патронов.
ВЫГОДА (информация к сведению)	СЛОГАН	Мы производим все необходимые для вашего бизнеса виды фильтровальных патронов, обеспечивающих высокую степень очистки масла в любой гидравлической системе.
ВЫГОДА (информация к размышлению)	ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ВСПЛЕСК	Маркетинг нашей компании ориентирован таким образом, чтобы обеспечить регулярные поставки фильтров в требуемом количестве точно в срок.
ВЫГОДА (стимулирующая информация)	ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ВСПЛЕСК	Мы даем вам как своему постоянному клиенту уникальную возможность оплатить товар с рассрочкой, если задолженность по приобретенной партии не превышает 20% от ее стоимости.
ВЫГОДА (стимулирующая информация)	ОБЪЕКТИВНЫЕ ФАКТОРЫ	Наша компания предлагает вам два варианта: погашение в определенный срок по отдельному заказу или погашение накопительным методом.
ВЫГОДА (императивная информация)	ОБЪЕКТИВНЫЕ ФАКТОРЫ	Если вы успеете заключить с нами договор до начала мая, то мы даем годовичную гарантию на каждый патрон, в том числе на патроны последней партии.
КОНТРАКТ КАК ЗАКРЕПЛЕНИЕ ВЫГОДЫ	ДЕМОНСТРАЦИЯ (демонстрируется договор)	Обсудим в таком случае сроки поставки. Для этого ознакомимся с текстом договора.
ЗАМЕЧАТЕЛЬНАЯ СДЕЛКА	ДЕМОНСТРАЦИЯ (демонстрируется договор)	Сроки поставки подстроены под ваш график.

Подводя итоги в нашем рассказе о позитивном клиенте, необходимо задаться вопросом о том, распространяется ли на него эффект сшибки. Оказывается, такая практика вполне приемлема в отношении всех клиентов. Естественно, главным образом эффект следует применять по отношению к агрессивно-

ру или спорщику, но иногда целесообразно хотя бы в скрытой форме воздействовать и на остальных закупщиков так, чтобы простимулировать сшибку их потребностей. Тем самым удастся быстро и без проблем достичь желаемого результата. Не является исключением и позитивный клиент, позитивность которого, как не трудно было убедиться, нередко чревата существенными проблемами у заключающей с ним сделку торговой организации. На примере приведенного выше диалога можно судить о том, насколько удачным является эффект сшибки в маркетинговой риторике хорошего агента (см. таблицу 11).

Таблица 11

Эффект сшибки у позитивного клиента

Конфликт интересов	Агент	Клиент
Глубинные потребности	Реализовать продукцию компании	Приобрести продукцию определенных видов на нужды производства
Потребности, оформленные в экономические мотивы	Продать тому, кто в этом нуждается, фильтровальные патроны на выгодных условиях	Купить фильтровальные патроны на выгодных условиях
Требования к товару	Патроны должны в полной мере удовлетворять потребность покупателя в исправной работе гидравлических систем	Фильтровальные патроны должны обеспечивать высокую очистку масла в гидравлических системах
Взгляды на эксплуатацию товара	Фирма обеспечивает полугодовую гарантию на товар	Покупатель нуждается в больших гарантиях на товар
Взгляды на уход за товаром (сближение)	Продавец готов реализовать товар с годичной гарантией	Покупатель желает приобретать фильтры ежемесячно на протяжении 10 месяцев
Взгляды на условия продажи товара (сближение)	Фирме выгодно продать за месяц от 100 до 500 единиц продукции	Фирме требуется задействовать в месяц до 300 единиц продукции
Ключевые бесконфликтные пункты соглашения	Агент предоставляет льготные условия погашения задолженности	Клиент нуждается в рассрочке
Объединение интересов	Сроки поставки подстроены под график работ клиента	
Конечная идея	Заключение контракта между фирмами «Икс» и «Игрек»	

Глава 8

Сравнительный анализ поведения трудных клиентов

8.1. Подходы к решению проблемы трудного клиента

Теперь, когда изучены важнейшие психотипы клиентов (закупщиков), с которыми торговому агенту предстоит иметь дело, необходимо провести сравнительный анализ поведения этих типажей. При этом основное внимание рекомендуется уделять пограничным ситуациям, когда решается вопрос о том, будет ли достигнут компромисс между сторонами обсуждаемой (потенциальной) сделки. Однако проводить этот сравнительный анализ надлежит вовсе не на основании материалов настоящей книги, а исключительно на основании личных практических наблюдений. Каждый из читателей имеет на настоящий момент определенный опыт продаж, или выражаясь более корректно — получения денег от других людей в обмен на что-либо (вещи, услуги, возможности, уважение, комплименты, приятное общество и т.д.). В составе клиентуры читателя непременно успел побывать кто-нибудь из перечисленных ниже персон:

- закупщик какой-либо организации, которому удалось сбыть партию телевизоров;
- независимый дистрибьютор в сетевом маркетинге, которому удалось сбыть партию биодобавок;
- соседка по подъезду, которой удалось продать банку меда;
- бывший сокурсник, у которого по старой дружбе можно занять под «смешные» проценты.

Список предполагает вариации, но в любом случае в нем указаны ключевые маркетинговые ситуации, то есть такие, когда

да люди чем-нибудь обмениваются, причем одна из сторон получает деньги. Агенту, желающему глубоко изучить психологию работы с трудными клиентами, нужно вспомнить все случаи не очень удачного или несостоявшегося обмена. Чаще всего в подобных ситуациях люди приступают к анализу собственных ошибок, формируют нечто вроде отчетности о своих промахах и затем планируют «безупречную агентскую тактику».

Анализ собственных ошибок является очень полезным занятием для человека, вращающегося в бизнесе. Однако данная процедура второстепенна по значимости, если принять во внимание природу коммерческих ошибок. Все клиенты разные, поэтому такие действия, которые в отношении одного окажутся ошибкой, в отношении другого сойдут за удачную маркетинговую тактику. Вдобавок степень промахов различна — есть промахи незначительные, а есть серьезные. Поскольку человек не может не совершать просчетов, то ему нужно следить за тем, чтобы не ошибаться по-крупному. Допустить же мелкую ошибку нестрашно, обращать на них пристальное внимание — означает жить в непрерывном стрессе. Никакая психика не выдержит такого колоссального давления.

Таким образом, чтобы выявить ошибки и дать им корректную оценку (каждой в отдельности), показано первоначально определить типаж клиента, в общении с которым данный промах был допущен. Вот почему для торгового агента столь важно тщательно изучать типажі закупщиков, вспоминая случаи из практики и сравнивая эти ситуации и их участников между собой. Результативность процедур, нацеленных на снижение и предупреждение существенных ошибок в переговорном процессе, зависит от глубины познания типажей клиентуры.

Результативность же техник по применению методов профилактики ошибок напрямую связана с умением быстро определить в конкретной ситуации, с каким именно клиентом агент в текущий момент ведет переговоры. Поясним смысл этого принципиального подхода к решению проблемы трудного клиента. Агент не всегда знает заранее, что за человек перед ним — позитивный, рациональный, упрямый или какой-нибудь другой клиент. Используя подсказки этой книги и свой

опыт сравнительного анализа клиентов, торговец на начальных этапах диалога производит идентификацию трудного клиента. В соответствии с итогами этой идентификации строится дальнейший диалог.

В целом, исходя из вышесказанного, становится очевидным, что проблема трудного клиента решается во многом благодаря применению сравнительного анализа типажей такого рода закупщиков. Когда метод анализа отшлифован, точность идентификации типажа покупателя исключительно велика. А это означает успех в переговорах. Чтобы лишний раз убедиться в справедливости данного утверждения, рассмотрим схематическое изложение алгоритма для анализа проблемы трудного клиента в целом, обобщив все то, что удалось узнать из настоящей книги.

Алгоритм анализа проблемы трудного клиента

1. Содержание проблемы

1.1. Условия ведения переговоров

1.1.1. Трата времени

1.1.2. Трата нервов

1.1.3. Трата денежных средств

1.1.4. Потеря потенциальных клиентов

1.2. Условия заключения сделки

1.2.1. Малая выручка

1.2.2. Неудобные сроки поставок

1.2.3. Неприемлемые сроки гарантийного обслуживания

1.2.4. Прочие невыгодные условия сделки

1.3. Причины (источники) трудностей

1.3.1. Нереальные требования торговой организации

1.3.2. Проблемный психотип клиента

1.3.3. Нереальные требования организации-покупателя

2. Работа с трудным клиентом

2.1. Подготовка к переговорам

2.1.1. Наведение справок о компании

2.1.2. Наведение справок о закупщике

2.1.3. Предварительная идентификация типажа закупщика

2.1.4. Составление приемлемых вариантов договора

- 2.1.5. Составление приемлемых вариантов рекламного обращения
- 2.2. Ведение переговоров
 - 2.2.1. Успешное начало
 - 2.2.2. Своевременная идентификация типажа
 - 2.2.3. Выбор наилучшего рекламного обращения
 - 2.2.4. Импровизация
 - 2.2.5. Демонстрация
 - 2.2.6. Эффект сшибки
 - 2.2.7. Ведение клиента к подписанию контракта
- 2.3. Типаж трудного клиента
 - 2.3.1. Рациональный клиент
 - 2.3.2. Эмоциональный клиент
 - 2.3.3. Податливый клиент
 - 2.3.4. Клиент-спорщик
 - 2.3.5. Упрямый клиент
 - 2.3.6. Агрессивный клиент
 - 2.3.7. Позитивный клиент

В скобках заметим, что сравнительному анализу типажей должен всегда предшествовать анализ причин проблемы, ее глубинных источников. Например, такой причиной могут быть нереальные требования торговой организации. Агент, конечно, не отвечает за хозяина, но при чрезмерном волюнтаризме руководства целесообразнее сменить фирму, поскольку в противном случае политика компании не оставит агенту шансов заключить сделку (а значит, и шансов заработать). Только потом нужно обращать внимание на проблемный психотип клиента и выяснять, как можно справиться с таким закупщиком. И наконец, не стоит забывать, что закупщик является, как и агент, лицом подневольным. Поэтому политика агента должна учитывать ситуации, когда клиентская организация предъявляет нереальные требования в силу волюнтаризма дирекции. В этом случае любая борьба с закупщиком бесполезна: это не он является трудным, корень проблемы — в его руководителе.

Если же справедливо мнение о том, что успешному закреплению сделки препятствует именно трудный клиент, то имеет смысл обучиться пониманию психологии покупателей,

способности к едва ли не мгновенной идентификации типажа за счет упорных тренировок в сравнительном анализе. Убедившись в исключительной полезности сравнительного анализа типажей, поняв его место в общем анализе проблемы, можно переходить к рассмотрению содержания данного метода, имеющего для агентов и маркетологов-практиков огромное значение в качестве тренинга.

Итак, выше был определен круг тех лиц, подлежащих тщательному, детальному сравнению в качестве участников отношений, в процессе которых агентом были получены на каких-либо условиях (выгодных или невыгодных) деньги.

Теперь необходимо сравнить их между собой и, вдумчиво отвечая на ряд вопросов, попытаться определить их психотип. В предлагаемом комплексе вопросов удобно выделить две группы:

Группа 1

- Какой темперамент у этого человека?
- Экстраверт или интроверт этот человек?
- Как он относится к деньгам, доходу?
- Насколько он динамичен, активен, предприимчив?
- Чем этот человек отличается от остальных трудных клиентов в психологическом плане?
- Чем этот человек отличается от остальных трудных клиентов в деловом плане?
- Чем этот человек отличается от остальных трудных клиентов в бытовом плане и в плане жизненного (в том числе трудового) опыта?

Группа 2

- В чем заключалась проблемность получения от него денег?
- Чем еще не понравилось соглашение с ним по получению денег?
- Чем проблемность этого клиента отличается от проблемности других?
- Насколько практично иметь дело с таким человеком в сравнении с остальными клиентами?
- Чем удалось убедить этого человека отдать свои деньги?
- Почему к нему неприменимы те приемы получения денег, которые применялись к кому-то другому?

Последовательно отвечая на вопрос за вопросом, агент сумеет точно обрисовать портрет трудного клиента, принадлежащего к определенному психологическому типу. Как только в ходе сравнения данного клиента с другими, его «собратьями» удалось практически обнаружить специфические свойства такого типажа, в дальнейшем его выявление и идентификация станут относительно несложной задачей. Агент станет без особых проблем угадывать, с кем в настоящий момент общается, поскольку приобретет «чутье» на подобных людей, то есть полуинтуитивную способность дифференцировать носителя изученного психотипа.

Практика и интенсивные тренинги доведут способность к дифференциации знакомых носителей до автоматизма, когда угадывание типажа и вовсе не потребует интеллектуальных усилий — работа мозга будет направлена всецело на импровизацию и решение прочих вопросов, связанных с реализацией тактики по преодолению сопротивления трудного заказчика.

Упражнения в сравнительном анализе не прекращаются до тех пор, пока автоматическое угадывание не станет возможным в отношении абсолютно всех главных типов клиентов. Впрочем, такой совет рассчитан на ленивых агентов: на самом деле хороший торговец не остановится на достигнутом.

8.2. Смешанные типажи клиентуры

В самом начале книги читатель был предупрежден, что в действительности наука не имеет точного представления о том, сколько же психологических типажей проблемных клиентов существует на самом деле. Установить это для себя является задачей трудолюбивого коммерсанта. Как только он достигнет совершенства в искусстве идентификации классических типов, нужно немедленно переключаться на энергичную «охоту» за новыми, неизвестными прежде типажам, а также за клиентами переходных форм, то есть такими, которые не являются стопроцентными представителями какого-то одного психотипа, но совмещают в себе признаки разных главных типов, образуя смешанный типаж. В книгах

о таких людях ничего найти невозможно, поскольку данная область маркетинговой психологии является белым пятном мировой науки. Продавцу придется самостоятельно проводить всесторонние исследования поведения и потребностей представителей этого отнюдь немалочисленного класса субъектов рынка.

Искать новые и смешанные типажи желательно в первую очередь среди хорошо знакомых агенту покупателей, которых даже при наличии опыта трудно однозначно причислить к какой-либо определенной группе. Необходимо сразу предупредить, что новые типы будут встречаться гораздо реже, чем смешанные. Если бы выявить новый типаж было столь просто, то о нем давно бы написали целое сочинение всемирно известные «короли продаж». А вот смешанные представлены гораздо более широко и доступны едва ли не для еженедельного наблюдения.

С наибольшей вероятностью можно утверждать существование типажей, успешно совмещающих признаки следующих групп:

- **рациональный и упрямый** — алогичные упрямцы с высоким самомнением и уверенностью в себе, черпаемой из преувеличенного представления о своей компетенции, эрудированности в вопросах экономики и бизнеса;

- **рациональный и позитивный** — достаточно умные и сдержанные, чтобы не демонстрировать своих способностей, но держать «интеллектуальное оружие» наготове для тайного нанесения контрудара;

- **эмоциональный и агрессивный** — способный намеренно наносить оскорбление и неуважительно критиковать вторую сторону соглашения в своем стремлении перейти на личности после того, как иссякли комплименты.

Примем к сведению, что все названные здесь смешанные типажи являются исключительными натурами. Они созданы для бизнеса, обладают яркими талантами, способны «притягивать» деньги. Обрисовывать же каждого такого закупщика черными красками на этой странице пришлось по одной простой причине — склонности и методы данных заказчиков мешают в работе агенту. Следует помнить, что в маркетинге

есть место всем, кто желает продавать и покупать. Вот почему деятельный и креативный поставщик не должен рассматривать трудных клиентов как вредителей, которые опасны для бизнеса. Он должен рассматривать их как особых личностей, с которыми непросто договориться посредством шаблонных приемов, как с подавляющим большинством других, более контактабельных. А это означает, что в работе с трудными клиентами происходит раскрытие глубинных талантов торговца.

И все-таки, вернемся к вопросу о загадочных новых типажах клиентуры. Если новые психотипы существуют, то какими гипотетическими качествами они могут обладать? К чему следует себя готовить агенту? Постараемся ответить на этот вопрос, соблюдая максимум научной сдержанности и корректности. Предлагаемая здесь классификация клиентов построена на способе самоутверждения личности в сфере предпринимательства. Человек утверждает свое «Я», а значит, и самоактуализируется, защищая в процессе маркетингового обмена (сделки) свои экономические интересы.

Интерес авторов данной классификации (они многочисленны, но являются преимущественно американскими учеными, так что применена она к российской клиентуре впервые именно на страницах настоящего издания) к самоактуализации обусловлен тем, что сегодня упомянутое явление рассматривается как одно из условий становления полноценного бизнесмена, способного к большой деловой игре и максимальному раскрытию в ней своего потенциала.

Автором концепции самоактуализации личности является А. Маслоу (1954) и некоторые другие приверженцы гуманистической психологии. Их взгляды, в особенности теория иерархии потребностей, уязвимы для критических стрел, однако важности открытия такого поразительного и реально наблюдаемого феномена, как потребность в самоактуализации — то есть саморазвитии до полного раскрытия природных и социальных задатков, — отрицать невозможно.

Поэтому в целях настоящего пособия можно принять на веру слова А. Маслоу: «Я чувствую, что концепция креативности и концепция здоровой актуализированной, целостной

человеческой личности все более и более сближаются друг с другом и, вероятно, в конечном итоге станут одним и тем же <...> Это означает появление нового типа человеческой личности. Вы можете назвать его типом Геракла. Общество, которое сможет производить таких людей, — выживет; общества, которые не смогут произвести таких людей, — погибнут».

Справедливо признавая, что сфера бизнеса является той областью, в которой человек действует в целях развития к типу Геракла (пусть даже на настоящем историческом этапе и не достигая данного типа), психологи вынуждены отметить, что креативность и самоактуализация личности коммерсанта никогда не будут подавлены, поскольку от их существования зависит существование в экономической среде как индивидуума, так и всякого торговца или производителя. Таким образом, назвать какие-либо иные причины борьбы сторон в сделке, кроме самоутверждения, затруднительно.

Предполагается, что утверждать свое «Я» в сделке, защищая в процессе переговоров персональные и корпоративные экономические выгоды и перспективы, возможно семью способами. Каждый клиент выбирает вполне определенный способ, соответствующий его природным задаткам. Способы эти:

- сухой расчет и хитрость — для рационального клиента;
- «подкуп» симпатией — для эмоционального клиента;
- отказ от борьбы при возможности последующего реванша — для податливого клиента;
- выявление противоречий в речи агента — для клиента-спорщика;
- разгром аргументации агента — для агрессивного клиента;
- стойкая приверженность курсу — для упрямого клиента;
- уход от прямого столкновения — для позитивного клиента.

Очевидно, что многие методы, а вслед за ними и психотипы образуют устойчивые антагонистические пары (см. таблицу 12, принципиально отличающуюся от таблицы 1, в которой рассматривались совершенно другие свойства клиентуры, а потому и распределение типажей имело иной харак-

тер). Заметно, что некоторые типажи полагаются больше на стойкость и натиск (рациональный, упрямый, агрессивный), у других сила — в слабости, податливости, низкой конфликтности (эмоциональный, податливый, позитивный). Спорщик не имеет пары, в связи с чем можно выдвинуть предположение, что существует антипод и для него.

Таблица 12

Антиподы среди клиентов

Рациональный (сухой расчет и хитрость)	Эмоциональный («подкуп» симпатией)
Упрямый (приверженность курсу)	Податливый (реванш)
Агрессивный (разгром аргументации агента)	Позитивный (уход от прямого столкновения)
Спорщик (выявление противоречий)	Гипотетический суггестор

Отталкиваясь от данных принципов, неоднократно проверенных на практике, допустимо заключить, что антиподом клиента-спорщика является не рассматриваемый в настоящем пособии и, собственно говоря, вообще недостаточно исследованный маркетологами и психологами типаж, который следует условно назвать клиент-суггестор. Он силен тем, что отнюдь не выискивает противоречия в логике торговца, но совершает прямо противоположные действия — поддакивая и соглашаясь, поддерживает дружескую беседу и в конце концов приводит самого собеседника к осознанию собственной неправоты.

Истории известны ораторы и философы, применявшие подобный прием. Наиболее известным из них является древнегреческий мыслитель Сократ (V–IV вв. до н.э.), который назвал свой инструмент спора «майевтикой», то есть искусством повивальной бабки, поскольку верил, что в результате подобных бесед человек рождается заново. Суть майевтики сводилась к тому, что собеседник пытался дать строгое определение тем понятиям, которыми широко оперирует и на которых строит свою аргументацию. Сам Сократ был благожелателен и с готовностью выслушивал вторую сторону, не позволяя себе ни агрессии, ни критики. Когда собеседник заканчивал держать речь, Сократ с деланным недоумением задавал

несколько вопросов, которые ставили собеседника в тупик. Тот сам понимал, что решительно ничего не доказал, но даже скорее сам себя и опроверг. Тем самым Сократ внушал (внушение — суггестия) собеседнику, кто прав на самом деле.

Клиенты-суггесторы должны встречаться крайне редко, поскольку обладая таким замечательным искусством риторики, близким к софистике, эти люди наверняка предпочтут карьере адвоката, копирайтера, спичмейкера, словом — юриспруденцию, рекламу и пиар. Если агенту повезет, то он встретит подобную яркую личность среди своих коллег, поскольку искусство продаж предполагает владение суггестивными технологиями.

Говорят, что хорошим продавцом нужно родиться. В этом древнем афоризме сокрыто зерно истины. Настоящий агент обладает врожденными навыками, позволяющими ему эффективно вести переговоры с покупателем. Настоящий агент умеет убеждать, не особенно задумываясь о том, как у него это получается. Однако любой прирожденный агент знает, насколько велик риск провала при заключении сделки. Вот почему даже безупречному продавцу необходим, помимо врожденных навыков, опыт, заключающийся в знании людей. Ведь работа наверняка спорится, когда твердо знаешь, с кем имеешь дело и как на эту персону воздействовать.

Проще всего приобретать подобный опыт, когда в голове имеется некая схема, например, схема человеческого поведения. В настоящем пособии по эффективным продажам мы рассмотрели семь наиболее вероятных схем поведения трудного клиента, проанализировали в нескольких вариантах семь диалогов, взятых из практики (с небольшими изменениями). Теперь, применяя эти схемы, можно выработать тактику действенного продвижения и сбыта абсолютно любой продукции абсолютно любому покупателю.

Залогом успеха послужат неугасимая вера в себя и упорный труд по преодолению препятствий. Не нужно бояться трудностей — и трудных клиентов! Напротив, нужно считать подобные испытания пробным камнем, на котором удастся отшлифовать и довести до совершенства свои коммерческие навыки. С этого начинается победа в бизнесе, которая несет миллионные прибыли.

Литература

1. Аксенов С.Л. Лекции Школы бизнеса Аксенова. — 1996-1997.
2. Дойл А.К. Рассказы. — Пермь: Пермское книжное изд-во, 1982.
3. История Древнего Рима / Ред. В.И. Кузищин. 3-е изд. — М.: Высшая школа, 1993.
4. Катрич С.В., Катрич Ю. С. Правовые основы менеджмента в России: Технология использования законодательства в деловом администрировании. 2-е изд. — М.: Дело, 2006.
5. Макроэволюция. — macroevolution.narod.ru [эл. ресурс].
6. Малькова Т.Н. Древняя бухгалтерия: какой она была? — М.: Финансы и статистика, 1995.
7. Научный коммунизм. Словарь / Ред. А.М. Румянцев. — М.: Политиздат, 1969.
8. Ноубс К. Карманный словарь-справочник бухгалтера / Ред. пер. с англ. М. С. Киселев, С.А. Табалина. — М.: Юнити, 1997.
9. Орлов Ю.А. В мире древних животных. — М.: Изд-во АН СССР, 1961.
10. Платонов К.К. Занимательная психология. — М.: Молодая гвардия, 1962.
11. Столяренко Л.Д., Столяренко В.Е. Психология. — Ростов-н/Д: Феникс, 2000.
12. Ученова В.В., Старых Н.В. История рекламы. 2-е изд. — СПб.: Питер, 2003.

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

УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ, ДИССЕРТАЦИИ -
На сайте электронной библиотеки по экономике и праву
www.учебники.информ2000.рф.

Узнайте стоимость написания на заказ студенческих и аспирантских работ
<http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml>

Верстка: *Панфилова И.А.*
Корректор: *Рахимова И.В.*

Вернуться в каталог учебников
<http://учебники.информ2000.рф/uchebniki.shtml>