

## Глава 1

# Что происходит на торговой встрече

- ✓ Подготовка к торговой встрече
- ✓ Первое впечатление: «трижды двенадцать»
- ✓ План типичной торговой встречи
- ✓ Знакомство
- ✓ Контрольные вопросы
- ✓ Продажа
- ✓ Как разрешать разногласия
- ✓ Заключение договора
- ✓ Воспользуйтесь встречей для назначения следующей

*Всем жалуи ухо, голос – лишь немногим.*

Уильям Шекспир (1564-1616),  
поэт, драматург



## Подготовка к торговой встрече

### СОВЕТ 1: планируйте получение пользы от клиента.

Большинство сотрудников отдела продаж, готовясь к предстоящей встрече, постоянно допускают одну и ту же ошибку: они разрабатывают «повестку дня», исходя из того, что *будет обсуждаться* на встрече, тогда как лучше планировать то, что *желательно получить* от клиента во время ее проведения.

Итак, что можно получить от клиента? Как правило, лишь следующее:

- ✓ контракт;
- ✓ понимание невозможности заключения сделки и необходимости отступления;
- ✓ сроки продаж;
- ✓ график будущих встреч для мониторинга выполнения заказа;
- ✓ штатное расписание организации;
- ✓ какую-либо другую помощь в изучении его потребностей (которую еще называют «охотничьей лицензией»).

Подумайте, что из этого перечня вам может потребоваться.

## **СОВЕТ 2: соберите информацию о компании клиента.**

Для этого не нужно изучать многостраничную учетную документацию компании. Достаточно ознакомиться с основными темами и вопросами, которыми она занимается. В крупных и средних компаниях подобная информация, как правило, доступна. Действительно, чем крупнее компания, тем легче выяснить ее цели и принципы, но лучше обратиться в службу анализа ежегодных достижений *Financial Times*, которая может предоставить вам копию ежегодного отчета компании. То, что вас интересует, приведено в начале отчета, в резюме руководителя компании. Эту бесплатную услугу можно получить по телефону +44 20 8391 6000 или на веб-сайте [www.ft.annualreports.com](http://www.ft.annualreports.com).

## **СОВЕТ 3: обдумайте предмет обсуждения.**

Прежде всего, определите, какие преимущества даст клиенту ваше предложение.

## **СОВЕТ 4: обдумайте возможные пути развития переговоров.**

Прежде всего, выделите признаки ведения переговоров в нужном вам направлении и запомните их, чтобы использовать любую возможность для управления ходом обсуждения.

## **СОВЕТ 5: подготовьте небольшую презентацию своей компании или предлагаемого товара.**

Это должно быть простое и понятное выступление

примерно на одну минуту, изложенное своими словами.

**СОВЕТ 6: расскажите в общих чертах о подобной работе, выполненной вами ранее.**

Как правило, это самый эффективный аргумент в пользу заключения сделки.

**Первое впечатление:  
«трижды двенадцать»**

Всем известно, сколь важно первое впечатление, но как произвести хорошее впечатление? У торговых представителей есть одно правило, которое прекрасно решает эту проблему. Это правило называется «трижды двенадцать» и предполагает следующее:

- 1) первые 12 произнесенных вами слов;
- 2) первые 12 предпринятых вами шагов;
- 3) первые 12 дюймов (30 см) вашего тела (выше плеч).

Итак, первые 12 слов, которые вы произносите, должны касаться клиента, а не вас, поскольку симпатия или антипатия у людей проявляется сразу. Первые 12 шагов не должны нарушать границы личного пространства клиента, которые следует уважать, поэтому не стоит приближаться к нему слишком близко. Первые 12 дюймов тела позволяют судить о вашей внешности, поэтому им нужно уделить особое внимание, чтобы выглядеть эле-

гантно. Остальные детали обычно не замечают, пожалуй, кроме обуви.

Элегантность – важный элемент в сфере продаж, поскольку элегантно одетый торговый представитель ассоциируется с высококачественным товаром или услугой. Одни и те же вещи могут продаваться как в шикарном парижском бутике, так и на вещевом рынке, но многим одежда из бутика кажется гораздо лучше.

Даже если все ваши клиенты предпочитают свободный стиль в одежде, опыт показывает, что торговому представителю следует одеваться чуть элегантнее клиента, причем независимо от того, где бы ему не довелось работать – на шикарной, дышащей прохладой Сидниз Питт Стрит или в душливом захолустье. Всегда одевайтесь чуть лучше клиента.

## **Опоздание**

Если вы, немного опаздывая на встречу, не считаете нужным предупредить клиента о задержке, полагая, что ничего страшного не случится, то в итоге создаете себе лишние проблемы. Всегда лучше заранее предупредить, чтобы никого не раздражать своим опозданием, поскольку люди обычно с предубеждением относятся к тем, кто заставляет их ждать. Итак, предположим, что вы приехали на встречу вовремя и произвели хорошее впечатление. Что делать дальше?

## **План типичной торговой встречи**

Вместо того чтобы на торговой встрече вынуждать клиента соглашаться с вами, лучше позволить ему играть,

– но по **вашим** правилам. А для этого необходимо, в первую очередь, понять, как строится успешная торговая встреча.

План подобной встречи включает следующее.

- ✓ **Знакомство.** Клиент устанавливает с вами взаимоотношения, убеждаясь в вашей способности помочь ему.
- ✓ **Переговоры/вопросы.** Главная часть всех торговых сделок.
- ✓ **Контрольные вопросы.** Уточняют все аспекты переговоров.
- ✓ **Продажа.** Вы убеждаете клиента в том, что ваш товар/услуга отвечает его потребностям, и он с этим соглашается.
- ✓ **Заключение договора.** Часто называется завершением сделки.

Рассмотрим подробнее каждый пункт этого плана.

## **Знакомство**

Знакомство с клиентом подразумевает достижение трех целей.

- ✓ Вы должны понравиться клиенту, поскольку люди охотнее покупают у тех, кто им симпатичен. Эта черта человеческого характера подробнее рассматривается в главе 3.

- ✓ Вы должны убедить клиента в том, что сумеете ему помочь. Даже если он считает свою проблему неразрешимой, необходимо пробудить в нем реальную надежду.
- ✓ Вы должны создать такую дружескую атмосферу, в которой клиент мог бы быть с вами откровенным.

### **Краткая презентация вашей компании**

Итак, как добиться откровенности от клиента? Как правило, для начала лучше самому продемонстрировать откровенность (но помните, что речь идет не о вас, а о нем). Однако одних общих фраз в описании своей организации недостаточно, чтобы клиент откровенно рассказал вам о своей. Поэтому подготовьте небольшое описание своей компании – краткую презентацию.

**Проверьте свою презентацию заблаговременно.** Ваша речь должна быть гладкой и естественной, поэтому придется потренироваться, чтобы суметь четко и коротко ответить на следующие вопросы.

- ✓ Чем занимается ваша компания?
- ✓ Каковы преимущества вашего предложения?

Эти вопросы обманчиво просты. Хорошие ответы на них требуют предварительного обдумывания и подготовки.

### **Переговоры/вопросы**

Цель этого этапа продаж – создание условий, обеспечи-



вающих сторонам абсолютную открытость и свободу обсуждения. Психологи называют эту стадию «поток». Профессор Михали Шикшентмихали из Клэрмонтского университета (Калифорния), заслуживший мировое признание как ведущий специалист в этой области, так описывает этот «поток» после многолетних исследований: «Абсолютная вовлеченность в деятельность ради самой деятельности. Это уходит на второй план. Время летит незаметно. Каждое действие, движение и мысль неизбежно проистекают из предыдущих, как в джазе. Все ваше существо вовлечено в процесс, и вы используете все свои способности».

Подобным качеством часто обладают лидеры в своей области – первоклассные спортсмены или музыканты, например. Их высшие достижения, казалось бы, даются им без труда, как нечто само собой разумеющееся, что и выделяет их среди коллег. Если вам удастся создать для клиента такие условия, которые позволят ему откровенно рассказать о своих проблемах и потребностях открыто и свободно, у вас наверняка появится шанс на успех. Лучшие торговые представители больше напоминают консультантов. Но как достичь «потока» в суматохе деловой встречи? Что ж, это во многом зависит от вашего умения слушать...

### **Как правильно слушать**

Итак, мы выяснили, что главное – не продать свой товар клиенту, а побудить его к совершению покупки. Подумайте об этом. Когда вам пытаются что-то навязать, вы, скорее всего, испытываете неприятное ощущение давления на вас. Напротив, покупка доставляет вам истинное удовольствие, если продавец проявляет неподдельный

интерес к вашим нуждам. Разница между этими ситуациями – в умении слушать.

Немногие способны внимательно слушать другого, но это качество можно легко в себе развить, руководствуясь следующими правилами.

- ✓ Поскольку у вас два уха и только один рот, используйте их именно в таком соотношении, так как от умения слушать зависит успех ваших продаж (клиенты всегда чувствуют, что с ними разговаривают, но не слушают их).
- ✓ Отвлекайтесь от своих проблем во время беседы, думайте только о нуждах клиента.
- ✓ Для начала терпеливо выслушайте клиента – пусть он расскажет о своих проблемах все, что сочтет нужным. Прислушайтесь к эмоциональной стороне его рассказа и не перебивайте. Представьте себе, например, что вы пришли на прием к врачу, а тот, даже не поинтересовавшись тем, что вас беспокоит, принялся расписывать замечательные свойства нового лекарства и убеждать вас принять его. (К сожалению, именно так и поступают многие торговые представители).
- ✓ Пока ваш клиент говорит, слушайте его, не отвлекаясь на подготовку собственного ответа. Именно этим отличается умение вести диалог от разглагольствования.
- ✓ Не судите клиентов, принимая как данность все, что они говорят.

- ✓ Сконцентрируйтесь на беседе. Не думайте ни о чем другом.
- ✓ В присутствии клиента не прикидывайте про себя, сколько заработаете на этой сделке, – он сразу же догадается об этом. У вас еще будет время посчитать свою прибыль.
- ✓ Отслеживайте соответствие языка тела клиента его словам. Наличие расхождений заставит вас задуматься.
- ✓ Задайте два наиболее эффективных вопроса: «Что конкретно вы имеете в виду?» и «Как вы к этому относитесь?» Первый вопрос позволит вам глубже вникнуть в обсуждаемую тему. Сначала вам будет неловко его задавать, но вскоре он покажется вполне естественным. Второй вопрос подробнее рассматривается в следующей главе.
- ✓ Предложите клиенту «объяснить ситуацию». Такая формулировка позволит ему рассказать о возникновении сложившихся обстоятельств, никого ни в чем не обвиняя. Более того, она поможет избежать слова «проблема», которое имеет негативный оттенок.
- ✓ При любой возможности задавайте вопросы, подчеркивающие достоинства вашей компании и недостатки конкурентов.
- ✓ Постарайтесь выяснить истинную мотивацию клиента на покупку, что потребует от вас общих, или горизонтальных, знаний, а не специфических,

или вертикальных. Представьте себе консультанта в спортивном магазине и покупателя – мужчину средних лет. Клиент говорит, что решил заняться гольфом и поэтому хочет купить необходимое снаряжение. Если бы консультант знал истинные причины его решения заняться гольфом, это намного облегчило бы процесс покупки. Скорее всего, он хочет найти себе хобби, заняться спортом или познакомиться с новыми людьми. Горизонтальные знания приведут вас к вопросам, которые раскроют эти мотивы покупки: «Как часто вы будете играть?», «Будете ли вы участвовать в соревнованиях?», «Важна ли для вас марка клюшки?» и т.д. Опасность чрезмерных вертикальных знаний в одной специфической области заключается в том, что консультант может увлечься техническим описанием достоинств клюшки для гольфа, например, и в результате потерять клиента.

- ✓ Используйте открытые вопросы, чтобы поговорить клиента, а закрытые – для получения от него конкретных ответов. (Открытые вопросы начинаются словами: кто, что, когда, где, почему и как. **Закрытые вопросы начинаются с глаголов**)\*.
- ✓ Помните, что можно быть достаточно напористым и при этом сохранять сощещательный тон. И не забывайте о вежливости. Ничто не маскирует напористость так хорошо, как вежливость. Стоит отметить, что многие успешные торговые предста-

\* **Открытый вопрос** – вопрос, заданный в количественном исследовании, предполагающий ответ респондента в произвольной форме.

**Закрытый вопрос** – вопрос, предлагающий выбор из данного перечня ответов.

вители скрывают свой пробивной, энергичный характер под мягкими и учтивыми манерами.

**Пусть клиент расскажет вам о своих проблемах.** На этом этапе клиент должен уже свободно и открыто рассказывать вам о своей ситуации. В этот момент вам следует воздерживаться от советов. Главное – позволить клиенту подробно рассказать о своих проблемах.

Скорее всего, клиент знал о существовании этих проблем еще до встречи с вами, но он не смог их решить, поэтому они, будучи раздроблены на более мелкие, стали носить скрытый характер. Рассказывая вам о своих трудностях, клиент затронет наиболее болезненное и вновь ощутит остроту этих проблем.

**Постарайтесь, слушая клиента, установить с ним контакт.** На этом этапе переговоров у вас появляется прекрасная возможность выстроить взаимоотношения с клиентом. Если вы выберете соведательный метод, которым пользуются хорошие врачи и тележурналисты, берущие интервью, весь этот процесс будет намного приятнее для него. Именно этот метод вам и нужен.

### **Не забудьте записать**

На этапе слушания вам также следует делать записи, по которым в дальнейшем, возможно, придется составлять письменное предложение. От того, как они будут сделаны, зависит качество вашего предложения. Пользуйтесь стильной, хорошей ручкой, но никак не дешевой шариковой. Вы должны быть элегантно во всем: элегантно торговый представитель ассоциируется с высоким качеством предложения. Кроме того, всегда пользуйтесь блокнотом для записей, чтобы не пачкать мебель клиента.

К концу этого этапа вы должны уже четко представлять себе потребности клиента и его покупательскую мотивацию, а клиент – хорошо осознавать глубину своей проблемы.

К этому моменту клиент готов к возможным предложениям, однако вносить их еще рано.

## **Контрольные вопросы**

Жизнь часто требует от нас последовательности: прежде чем переходить к следующему этапу, необходимо завершить предыдущий. Так и в продажах: прежде чем переходить от переговоров к следующему этапу, необходимо убедиться в том, что вы уяснили проблему клиента. Если же вы хотите обойтись без контрольных вопросов, помните, что это расстроит клиента. Он как бы снова окажется на приеме у того врача: о симптомах болезни все-таки расспросил, но всего не выяснил, прежде чем назначить лечение.

Контрольные вопросы не обязательно должны быть конкретными: «Вы абсолютно уверены, что мы все обсудили?» или: «Может, мы что-то упустили?» Получив удовлетворительные ответы, можно переходить к следующему этапу. Контрольные вопросы, которые займут у вас не больше минуты, не подавят желания клиента приобрести ваш товар или услугу. Наоборот, как правило, это желание возрастает.

## **Продажа**

На этом этапе вы действительно приступаете к продаже своего товара/услуги. Ваша задача – сочетать преимуще-

щества своей компании с покупательской мотивацией клиента. На этом этапе вам нужно связать все воедино. Итак, как это лучше сделать?

## **Продавайте не детали, а преимущества**

Детали и преимущества – простые понятия, но им часто не уделяют должного внимания. Покажем разницу между ними на примерах.

Представьте, что покупатель в хозяйственном магазине просит показать ему сверло. На самом деле ему вовсе не нужно сверло – ему нужно сделать дырку в стене. Сверло – лишь деталь, а дырка – преимущество. Теперь представьте, что человек пришел в банк для оформления кредита на покупку дома. Детали его просьбы – готовность взвалить на себя долг на 25 лет, а преимущество – возможность купить дом.

Детали/характеристики сами по себе никак не облегчают продажи. А преимущество, которое покупателю может предоставить покупка, бывает весьма убедительным.

**Характеристики в продаже товаров.** Обычно торговым представителям гораздо лучше удается описание характеристик товаров, чем услуг. Например, они могут объяснить, как установить в машине АБС для повышения безопасности водителя. Характеристики товаров трудно продать, только когда речь идет о новых технологиях.

Например, убедить покупателей в пользе SMS-сообщений, когда они только появились, наверное, было нелегко, хотя сегодня они стали очень популярны. Покупателям приходилось объяснять, что они смогут получать сообщения на свой телефон.

**Характеристики в продаже услуг.** Некоторые характеристики и преимущества достаточно часто встречаются в продаже услуг, поэтому их следует хорошо изучить. Приведем самые распространенные.

**Характеристика.** У вас сильная команда проект-менеджеров.

**Преимущество.** Благодаря этому клиент чувствует себя увереннее и хорошо понимает происходящее.

**Характеристика.** Ваша фирма имеет большой опыт работы в отрасли клиента.

**Преимущество.** Наибольшую ценность для бизнеса представляет сочетание технических знаний с практическим их применением, что и предлагает ваша компания.

**Характеристика.** Ваша фирма специализируется на технических вопросах проблемы клиента.

**Преимущество.** Специалисты, скорее всего, добьются лучших результатов, чем те, кто имеет о них общее представление.

Просто, не так ли? Так почему же простым истинам уделяют так мало внимания?

Все дело в известной человеческой слабости: предполагать то, что думают другие. Обычно торговый представитель, предлагая услугу, описывает ее характеристики, предполагая, что клиент сам поймет преимущества этой услуги. Другими словами, торговый представитель считает, что достаточно одного лишь упоминания о той или иной характеристике, чтобы клиент сразу увидел связанное с нею преимущество. Однако многие клиенты не улавливают эту связь, не особенно интересуясь ха-



раактеристиками товара/услуги. Главное для них – преимущества, поэтому они концентрируются на том, что их интересует.

**Как понять, что вам удалось подчеркнуть преимущества товара/услуги?** Рассказывая клиенту о характеристиках предлагаемого товара, говорите себе: «А это значит, что...». Слова, которыми вы закончите эту фразу, и будут наилучшим описанием преимуществ данного товара.

Рассмотрим другие советы для этого этапа продаж, на котором появляется единство взглядов.

### **Используйте личную заинтересованность клиента, но не слишком явно**

Обращаясь к личным интересам другого человека, вы наверняка добьетесь успеха. Однако, используя наиболее эффективный подход, вы можете столкнуться с двумя проблемами: во-первых, обращаясь к низкой мотивации, вы рискуете сами показаться низким, помните, что люди предпочитают покупать у тех, кто им нравится; во-вторых, обращение к высшей мотивации иногда может быть весьма продуктивным (например, люди могут предпочесть одну компанию другой, если она занимается охраной окружающей среды).

Хорошим примером обращения к высшей мотивации могут служить слова Уинстона Черчилля: «Мне нечего предложить, кроме крови, пота, тяжелого труда и слез». Обычно политики не такие честные. И не такие убедительные. Убедительность в данном случае строится на обращении к высшей мотивации.

В продажах многое зависит от правильного подбора слов. Люди – чувствительные существа, поэтому

любое неверное слово, прозвучавшее фальшиво, может погубить сделку. Никто не ждет, что все ваши слова будут идеальными, но все же старайтесь избегать «диссоциирующих».

На этапе согласования взглядов клиент будет наиболее чувствителен к вашим словам, поэтому подбирайте такие, которые побудят его сказать «да». Мы уже видели, какой эффект производят слова «ситуация» и «проблема».

Приведем примеры некоторых распространенных слов, которые лучше заменять другими (слово – его замена):

- ✓ цена – сумма,
- ✓ контракт – соглашение,
- ✓ торговый призыв – презентация,
- ✓ покупать – утвердить,
- ✓ дешево – соответствие цены и качества,
- ✓ изменить – улучшить.

Особенно избегайте избитого слова «решение», потому что оно не несет никакой информации. Может показаться, что тот, кто его использует, плохо разбирается в обсуждаемых вопросах.

**Будьте кратки.** Люди слушают нас намного меньше, поэтому лучше быть кратким. Два ведущих исследователя в этой области – Роберт Бэрн и Дон Бирн, изучавшие проблемы человеческого общения, пришли к выводу, что умение слушать большинству из нас дается

с трудом. Они разработали следующую схему (рис. 1)\*:



Рис. 1. Люди слушают меньше, чем вам кажется

**Обращайтесь к клиенту по имени.** Люди слушают гораздо внимательнее, если иногда во время беседы вы обращаетесь к ним по имени. Только не переусердствуйте.

## Как разрешать разногласия

Пока вы не разрешите все разногласия, сделку заключить не удастся. Просто такова человеческая натура: она требует **обязательно** разрешить все разногласия до заключения сделки. Человек, который во время переговоров со всем соглашается и не высказывает ни одного возражения, в итоге ничего у вас не купит.

Причем неважно, истинными будут эти возражения или ложными. Дело в том, что человек по своей природе не может обойтись без разногласий, которые необходимо разрешить. Для того чтобы справиться с разногласиями, лучше использовать открытый, совещатель-

\* Baron, Robert A. and Byrne, Don R. Social Psychology: Understanding Human Interaction, 1st edn. Published by Allyn and Bacon, Boston, MA. Copyright © 1994 by Pearson Education. Печатается с разрешения издателя.

ный подход, который их поощряет. Вы сразу поймете, что необходимо полностью разобраться с каждой группой возражений, прежде чем переходить к следующей.

**Ложные разногласия.** Очень часто люди высказывают ложные возражения без особой причины, лишь следуя еще одной типичной черте человеческого характера. (Самое распространенное ложное возражение клиента: «Я должен согласовать решение с ...», хотя на самом деле оно зависит только от него).

Обычно клиент прибегает к ложным возражениям тогда, когда ему нужно выиграть время, чтобы подумать или «подхватить» беседу. Ложное возражение можно вежливо проигнорировать и продолжить переговоры, тогда как истинное необходимо обязательно разрешить. Но как узнать, истинное это возражение или ложное?

Скорее всего, вы и сами поймете это, услышав возражение, но в сомнительных случаях вам поможет следующий тест: ложные возражения высказываются только один раз, а истинные – настойчиво звучат до тех пор, пока вы их не разрешите; ложные возражения чаще всего возникают в начале переговоров, а высказываемые в конце встречи – почти всегда истинные.

### **С какими истинными возражениями вы можете столкнуться**

Предположим, если клиент хочет купить то, что вы предлагаете, его возражения, скорее всего, сведутся к одному или нескольким из следующих вариантов.

- ✓ Ваша компания имеет не столь большой опыт или предлагает не самый лучший товар.

- ✓ Клиенту известны другие компании, которые смогли бы лучше выполнить эту работу.
- ✓ У клиента личная неприязнь к вам или вашей компании.
- ✓ Клиент на самом деле не уполномочен принимать решения.
- ✓ Клиент считает стоимость ваших услуг слишком высокой.

Само собой разумеется, что ответы на такие возражения стоит подготовить заранее. Приведем примеры типичных ответов.

**Ваша компания имеет не столь большой опыт или предлагает не самый лучший товар.** Возможность такого возражения следует обдумать заранее и удостовериться в том, что у вашей компании действительно есть необходимый опыт и лучший товар. Для этого вам может быть придется даже сотрудничать с другой компанией (третьей стороной), чтобы заключить контракт.

**Клиенту известны другие компании, которые смогли бы лучше выполнить эту работу.** Такое возражение преодолеть довольно трудно, поэтому лучше не тратить на него время и силы и переключиться на следующего клиента.

**У клиента личная неприязнь к вам или к вашей компании.** С этим возражением ничего не поделаешь, его можно только избежать, стараясь с самого начала произвести на клиента хорошее впечатление.

**Клиент на самом деле не уполномочен принимать решения.** Это касается вашего умения получать

доступ к людям, принимающим решения, что можно выяснить на стадии вопросов. Конечно, иногда случается так, что клиент, влияющий на принятие решения, не вправе его утвердить.

О том, как поступать в подобных ситуациях, мы расскажем в главе 17 (советы по работе с крупными клиентами).

**Клиент считает стоимость ваших услуг слишком высокой.** Не стоит заниматься разрешением этой проблемы, пока не преодолены остальные возражения. Необходимо добиться того, чтобы цена была единственным фактором, удерживающим клиента от покупки. Тогда обсуждение перерастет в открытый торг, в котором вы должны уметь побеждать.

Однако это не значит, что вопрос о цене должен главенствовать в вашей презентации. Постарайтесь уйти от подробного обсуждения этого вопроса, пока клиент не уяснит, что предлагает ваша компания, иначе он решит, что сумма должна быть наполовину меньше названной вами. Подобной ситуации необходимо избегать, деликатно затрагивая вопрос о стоимости сделки по мере продвижения переговоров.

Не стесняйтесь цены, которую вы назначили. Некоторые консультанты не уверены в правильности определения почасовой оплаты своего времени, и клиент это замечает. Помните следующую истину: важна не цена продаваемого времени, а ценность, которую оно приносит клиенту. Если вы предоставляете клиенту больше ценности, чем стоит ваше время, то ваш гонорар не будет проблемой.

После того, как вы зададите все контрольные вопросы и преодолеете все возражения, можно переходить к заключению договора.

Как это сделать?

## Заключение договора

Этот этап сводится к решению трех вопросов: когда предложить это, что говорить и как это сказать.

### Когда предложить это

Осуществляя сделку, вы можете сами почувствовать, когда переговоры подойдут к своему естественному завершению. Однако иногда вам захочется получить подтверждение своей интуиции в форме вербальных либо визуальных признаков готовности клиента к заключению соглашения.

- ✓ **Вербальные признаки.** Они показывают заинтересованность клиента в том, что вы предлагаете. Например, вопросы: «Когда вы могли бы начать?» или: «Сколько это будет стоить?» Часто клиенты не задумываются о подтексте своего вопроса. Убедитесь в том, что вы не допускаете той же ошибки.
- ✓ **Визуальные признаки.** Существует классический визуальный знак, показывающий, что пора обсудить договор: клиент, соединяя кончики выпрямленных пальцев рук, явно демонстрирует вам свои намерения, потому что люди подсознательно выбирают эту позу, готовясь принять решение. Когда вы заметите, что таким же образом свели руки, обратите внимание на свои мысли: скорее всего, в этот момент вы обдумываете какое-то решение.

Так когда же следует заключать договор? Вам наверняка придется сталкиваться с ситуацией, в которой вы не бу-

дете знать, пришло время для заключения соглашения или нет. Тогда, имея хотя бы малейшие шансы на успех, вы должны смело предложить подписать с вами договор. Как говорил Уэйн Грецки, знаменитый канадский хоккеист, «Вы пропустите все шайбы, которые не попытаетесь поймать».



Рис. 2. Соединенные пальцы

Итак, мы выяснили, когда предлагать клиенту заключение договора (рис. 2). Теперь посмотрим, что говорить.

### Что говорить

Есть множество слов для завершения сделки, многими из которых вы, возможно, пользовались, не осознавая этого. Их объединяет одно: они позволяют вам выражаться искусно и изящно, избегая резкости и излишней прямолинейности. Рассмотрим основные техники завершения переговоров.



**Второстепенное соглашение.** Этот метод особенно эффективен при продаже профессиональных услуг. Возможно, общая стоимость проекта превышает 5 млн долларов, но договор можно успешно заключить с помощью дополнительного соглашения о том, что старший консультант сам выполнит часть работы в течение первых нескольких недель. Все, что вам нужно, – предложить время, когда он сможет этим заняться.

В середине 1970-х годов психологи Роберт Чиаалдини и Дэвид Шредер из университета Аризоны, проверяя эффективность завершения переговоров по этому методу, обнаружили, что он почти вдвое успешнее прямой просьбы о заключении договора. Дело в том, что этот метод позволяет избежать проблемы бездействия. Чем крупнее сделка, тем больше задержек, из-за чего люди долго не решаются поставить свою подпись. Небольшое соглашение заключить психологически гораздо проще, поэтому для запуска проекта вам понадобится всего лишь второстепенная сделка.

**Альтернатива.** Как правило, предлагается выбрать срок начала работ: «Мы могли бы приступить к работе 18-го или 25-го числа этого месяца. Какой день вам удобнее?» Вы просите клиента выбрать какой-то вариант. Любой его выбор будет означать завершение сделки.

**Предположение.** Этот метод предполагает, что клиент хочет получить то, что вы предлагаете. Как правило, он формулируется примерно так: «Что ж, кажется, мы обо всем договорились. Я соберу нашу команду, чтобы она сразу же приступила к работе». Ясно, что этот метод потребует от вас уверенного тона, а уверенность всегда убедительна. Только не перестарайтесь. Уверенность способствует продажам, тогда как высокомерие, наоборот, отталкивает.

**Проверка доступности/готовности к работе.** Этот метод можно описать примерно так: «Позвольте, я уточню, свободен ли сейчас именно этот консультант». Затем вы, конечно же, уточняете, подтверждаете, что он свободен, и завершаете сделку.

**Последнее условие.** Этот метод принятия решения предусматривает одно последнее условие: «Если я смогу это устроить для вас, вы разрешите нам приступить к работе?» или: «Если я смогу сделать это по такой цене, вы заключите с нами соглашение?» Конечно же, эффективность этого метода зависит от вашей уверенности в том, что на пути к завершению сделки действительно осталось только одно препятствие.

**Приглашение к сотрудничеству.** Это звучит примерно так: «Почему бы нам не поработать для вас в течение месяца без всяких обязательств с вашей стороны? Если после этого вы захотите сотрудничать с нами, мы оформим официальное соглашение».

Но что если ни один из перечисленных методов не сработал? Тогда остаются две возможности.

**Завершение сделки в стиле Бена Франклина.** Этот метод принятия решения назван в честь американского политика и изобретателя, как говорят, по его желанию, поскольку именно он его популяризировал. Итак, разделите лист бумаги на две равные колонки. Одну озаглавьте «Причины „за” решение», а другую – «Причины „против” решения».

Заполните сами колонку «Причины „за” решение» и попросите клиента заполнить вторую колонку. Ваш перечень причин, скорее всего, окажется убедительнее.

**Последнее предложение.** Ваши шансы на заключение сделки значительно повысятся, если вам удастся убедить клиента сотрудничать с вами непосредственно во время вашей встречи. Однако все люди разные, и не-

которые клиенты наотрез отказываются принимать решение сразу же, что приводит к потере времени.

В этом случае лучше оставить клиенту подписанную вами копию соглашения и почтовый конверт с вашим адресом, чтобы он смог прислать вам подписанный им договор. В зависимости от сферы деятельности, вы можете рассчитывать примерно на 20% подписанных таким образом соглашений. Но если нет другого выхода, воспользуйтесь этим методом, это последняя надежда.

### **Как это сказать**

В одних книгах умение завершить сделку описывается как некий мистический талант – сплав искусства с гипнозом, тогда как в других оно сводится к упорству и настойчивости: в этой школе знаний продажи уподобляются боксерскому поединку, который обязательно выиграешь, если будешь упорно биться головой о кулак противника.

Успешное завершение сделки не имеет ничего общего с этими сценариями. Есть всего два правила, объясняющих, как завершать переговоры.

#### **ПЕРВОЕ ПРАВИЛО: Попросите разрешения приступить к работе.**

Вы действительно должны попросить клиента о работе. Он ждет этого от вас, и ему будет неприятно, если вы постараетесь избежать такой просьбы.

#### **ВТОРОЕ ПРАВИЛО: Сидите тихо.**

После того, как вы попросили заключить с вами

**договор, будьте любезны помолчать!**

Это очень просто. Ваше молчание окажет невероятное психологическое давление на клиента. Любопытно, что тот, кто заговорит первым после предложения о сотрудничестве, практически всегда «проигрывает». Итак, если у вас хватит терпения, вы вполне можете победить. Тут действительно нет ничего сложного. Может ли такой простой метод быть столь эффективным? Почему бы вам не испробовать его на своем клиенте? В первый раз вам покажется, что время остановилось в этой гнетущей тишине. Вам будет не по себе, но вы **должны** удержаться от искушения заговорить первым. Сидите тихо – и вы, скорее всего, победите.

## **Два совета по продаже группам**

Вы, наверное, думаете, что психология продаж группе людей настолько сложна, что нет смысла изучать ее. На самом деле она удивительно проста. Для того чтобы расшифровать мыслительные процессы группы, надо наблюдать за языком тела. Обратите внимание на следующее.

### **СОВЕТ 1.**

#### **Сконцентрируйтесь на руководителе группы.**

Прежде чем приступать к продажам, выясните, кто в группе главный (как правило, люди называют свою должность, когда представляются). Во время переговоров с группой сконцентрируйте свои усилия на ее руководителе, так как члены группы, скорее всего, поддержат его решение. Убедив ру-

ководителя, вы сумеете убедить и остальных.

Но иногда приходится делать презентации, почти ничего не зная о своей аудитории. В этом случае руководителем группы наверняка будет ее лидер – тот, к кому прислушиваются остальные.

## **СОВЕТ 2.**

### **Сконцентрируйтесь на колеблющихся.**

Это простой метод. Любая группа людей, какой бы деятельностью они ни занимались, делится на три группы: прогрессивная, консервативная и колеблющаяся. В данном случае решение группы зависит от колеблющихся, так что сосредоточьтесь на них. Действительно, если посмотреть на выборы в большинстве западных стран, мы увидим, что, как правило, на них побеждают партии, наиболее отвечающие ожиданиям сомневающихся избирателей. То же правило действует и в бизнесе.

Вот и все, что нужно знать о торговых встречах. Осталось добавить только одно...

### **Воспользуйтесь встречаей для назначения следующей**

В конце встречи спросите у клиента, не нужно ли вам переговорить с другими сотрудниками его компании. Дело в том, что встреча с одним человеком из компании существенно облегчает установление контактов с его коллегами. Успех приносит успех, и вам следует воспользоваться этим.

Многие с радостью дадут вам координаты других сотрудников, и ваш вопрос будет как нельзя кстати, когда у них сложится четкое представление о том, чем занимается ваша фирма. Это сэкономит вам много времени на поиски.

Вы добьетесь большего успеха на встречах, если сумеете сразу распознать характер своего клиента. Этому и посвящена следующая глава...