

Ася Барышева

# Как продать СЛОНА

**БЕСТСЕЛЛЕР**  
Более 100 000  
читателей!

**BIG SALE**

 ПИТЕР®

5-е издание

# Ася Владимировна Барышева

## Как продать слона

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=3936255](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=3936255)*

*Ася Барышева. Как продать слона: Питер; Санкт-Петербург; 2011  
ISBN 978-5-459-00756-5*

### Аннотация

Как работать с клиентом, чтобы добиться заключения выгодной сделки? Как превратить клиента из равнодушного наблюдателя в счастливого обладателя товара? Общение с клиентом – это процесс, эффективное управление которым приводит менеджера по сбыту к достижению поставленных целей. Удачливыми продавцами не рождаются, ими становятся! Новое издание книги бизнес-тренера Аси Барышевой «Как продать слона» поможет вам овладеть основными принципами, механизмами и техниками заключения сделки. Вы узнаете, как выбрать верную тактику общения с клиентом на каждом этапе заключения сделки, и научитесь продавать «слона» с максимальной для вас выгодой! Книга предназначена для профессионалов, работающих в сфере сбыта: менеджеров по продаже, торговых агентов, продавцов-консультантов. 5-е издание.

# Содержание

Предисловие	5
Зачем нужны приемы заключения сделки?	8
Общий план заключения сделки	17
Глава 1	23
Невербальное общение в работе менеджера по сбыту	26
Составляющие невербального общения	31
Пространство и работа с клиентом	32
Мимика – не роскошь, а средство воздействия на клиента	41
Конец ознакомительного фрагмента.	42

# **Ася Барышева**

## **Как продать слона**

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

# Предисловие

Первое издание книги вышло после кризиса 1998 года. В это время продажи в России только начинали набирать обороты. Скорее, это были не столько продажи, сколько организация доставки товара. Почти все, что ввозилось в Россию, скупалось на корню. Многие оптовики помнят время, когда товары грузились фурами, клиенты стояли в длинных очередях, а договоры заключались уже после слов «у меня это есть на складе».

Однако время шло, и рынок постепенно наполнялся. Клиент становился все разборчивей и осмотрительней. Волшебные слова «сделано в Германии», «сделано в Италии» или даже «в США» теряли свою силу. Наступал момент, когда оказывалось, что клиентов надо привлекать, а что еще хуже – удерживать, увлекать и всячески о них заботиться. Для нас, выходцев из тоталитарной культуры, где внимание, забота и дружеское отношение рассматривались как слабость, это было серьезным испытанием. Приходилось не только учиться бизнесу, работать в условиях высокой неопределенности, решать новые непривычные задачи, но и менять свое мышление и отношение к жизни. Тем, кто работал в сфере продаж, это надо было делать крайне быстро, потому что клиент не хотел платить за высокомерное равнодушное обслуживание – клиент просто молча уходил к конкурентам.

Данное, уже пятое, издание выходит после кризиса 2008 года. Многое изменилось. Некоторые компании выросли до национальных и международных масштабов. Изменилось отношение к клиентам, продажам и ведению бизнеса. Однако все равно любые компании остро нуждаются в профессиональных продавцах, которые могут понять потребности клиента и с помощью своего товара сделать его счастливее. Таких специалистов по-прежнему не хватает. Высокая конкуренция в некоторых отраслях заставляет осваивать новые формы продаж, однако при любой форме контакт с человеком остается важным, а иногда и определяющим фактором взаимоотношения с клиентами.

Нам всем есть, куда расти.

Эти направления лежат в трех плоскостях:

1. Лучшее понимание интересов клиента. Управление поведением заказчика разбивается на два этапа: надо понять, что он хочет, и предоставить ему то, что он хочет. Слухи о том, что «клиент всегда прав», здорово преувеличены. Однако есть правда в том, что клиент поступает согласно собственной внутренней логике. Понимание этой логики, иногда иррациональной и плохо объяснимой, и есть важное оружие коммерсанта.

2. Активный поиск лучших путей продажи. Серьезными барьерами для нашей активности иногда становятся стереотипы. Стереотипы тоталитарного государства, где быть активным, творческим, непохожим и успешным – плохо. Мо-

жет быть, до сих пор это где-то и плохо, но в продажах – просто необходимо! Искать варианты, пробовать новые способы воздействия, активно реализовывать успешные идеи других коммерсантов. Именно такой подход позволяет продавцу много зарабатывать. Именно такой подход помогает двигать российскую экономику.

3. Лучшее понимание своего продукта. Важно понимать, что дает наш продукт клиенту, чем он ценен для него, какие характеристики критически важны, а какие второстепенны. Такой подход позволяет быстрее модифицировать, видоизменять товар, предлагать дополнительный сервис, тем самым помогая и клиенту, и себе.

Если вы только начинаете продавать – вам стоит прочитать книгу не торопясь, выполнить все упражнения, адаптировать описанные приемы к своему бизнесу. Тренировка поможет сделать фразы естественными и родными.

Если вы уже давно продаете – имеет смысл поискать приемы, которые вы еще не используете.

Если вы просто листаете книгу без особенных намерений – хочется пожелать вам приятных эмоций и полезных ассоциаций про общение и продажи в широком смысле этого слова. Всем нам приходится постоянно продавать свои идеи, мысли, желания. Если делать это более эффективно, жизнь становится богаче, ярче и интереснее.

## Зачем нужны приемы заключения сделки?

В школьном возрасте детская дразнилка «А ты купи слона!» раззадоривала и озадачивала нас своей невозможностью найти правильное решение. Любая придуманная фраза подходила для ответного хода игрока: «Все так говорят, а ты купи слона!» Переговоры по поводу купли-продажи слона могли продолжаться длительное время, и единственным результатом данной «сделки» было получение взаимного удовольствия играющих от самого процесса общения.

Во взрослой жизни заключение сделки обычно направлено на получение **конкретного** результата, выраженного точными цифрами и четкими условиями договора. Особенно важно достижение результата в сфере сбыта. Ведь именно клиенты, оплачивающие наш товар или наши услуги, обеспечивают стабильность и процветание нашего бизнеса. Мы можем реализовывать вагоны куриных окорочков, мягкую мебель, рекламное время или ценные бумаги. Мы можем предлагать обучение за рубежом, стоматологическую помощь, настройку пианино или программное обеспечение. В любом случае, прежде чем получить необходимую прибыль, нам следует договориться с клиентом, подписать контракт или заключить сделку.

Каким образом мы можем «продать слона», получив за

него реальные деньги? Казалось бы, все достаточно просто. Если наш «слон» является ходовым товаром и мы продаем его за оптимальную цену, клиент сам купит его. Однако загвоздка заключается в следующем: мы можем заключить сделку только с конкретным клиентом, который заплатит нам конкретную цену, из которой будет складываться и наша личная прибыль, и прибыль фирмы. Каждый клиент обладает индивидуальными психологическими особенностями и своим пониманием жизненных проблем. Покупатели воспринимают наш товар через призму личных характеристик. Бывает, что они не обращают на товар достаточно внимания, неправильно оценивают его преимущества, не видят заключенной в нем выгоды. И тогда они проходят мимо, а мы остаемся без той прибыли, на которую рассчитывали.

Что же можно сделать в этой ситуации? Перед нами три пути.

*Первый* – уйти из сферы сбыта, отказаться от роли продавца, добавив: «Это не для меня. Пусть этим занимаются те, кому это нравится».

*Второй* – махнуть рукой на клиентов, которые «неправильно» думают о товаре, и рассчитывать только на тех, кто точно знает, чего хочет.

*Третий* – изучить различные методы, техники и приемы, помогающие переориентировать «неправильных» клиентов в клиентов, жаждущих приобрести долгожданный товар и оплатить услуги продавца.

Третий вариант представляется наиболее перспективным. Он позволяет значительно расширить круг реальных клиентов, обеспечивающих наше благополучие и процветание. В то же время этот путь требует от нас значительных творческих и интеллектуальных усилий. Ведь приемы не рождаются в сознании сами по себе. Чтобы они стали «рабочими», их надо усвоить, освоить и модифицировать применительно к своему товару, своему клиенту и своим личностным особенностям. Иногда сделать это довольно трудно, поэтому некоторые продавцы ограничивают свои перспективы, выбирая второй путь.

Другое препятствие, мешающее уверенно двигаться в правильном направлении и в большей степени ориентироваться на интересы клиента, досталось нам в наследство от системы, где желания, интересы и взгляды «спускались сверху», предлагая клиенту тот товар, который было удобнее производить, а не тот, который соответствовал интересам потребителя. Хронический дефицит способствовал формированию жесткой бессознательной установки по отношению к клиенту: «бери, что дают». До сегодняшнего дня эта практика ориентироваться на собственные интересы в ущерб интересам клиента продолжает жить и действовать. Хотя теперь это и звучит не так категорично. На прямой вопрос «Как вы относитесь к клиенту?» мы, скорее всего, дадим стандартные «правильные» ответы: «Клиент всегда прав», «Мы существуем ради клиента», «Желание клиента – за-

кон». В то же время часто наши конкретные решения и действия свидетельствуют о другом отношении. При непосредственном контакте с клиентом наш равнодушный взгляд, нахмуренные брови, дежурная улыбка достаточно красноречиво сигнализируют об истинном отношении к нему. Особенно часто такие сигналы получает покупатель, который говорит и требует не то, что «положено» с точки зрения продавца.

Дело в том, что лишь 20 % клиентов точно знают, что им нужно купить (какой товар, за какую цену, с какой целью и т. д.), остальные 80 % находятся в состояниях, менее определенных: «Чего-то хочется, но не знаю, чего точно», «Вещь хорошая, надо будет подумать», «Не знаю, как товар пойдет», «Выгодно ли вложить в это деньги» и т. д. От того, насколько эффективно менеджер будет общаться с таким клиентом, зависит, перейдет ли клиент из разряда потенциальных покупателей в реальные.

Менеджер, ориентированный на интересы покупателя, находит подход к любому клиенту, приводит доводы, убедительные для каждого конкретного человека, отлично рекламирует товар. Он подогревает желание покупателя приобрести товар, плавно подводит к решению о покупке.

Работа высокопрофессиональных менеджеров позволяет фирме увеличивать объем продаж, получать максимальную прибыль.

Различия между *средним менеджером*, владеющим 8–10 приемами работы с клиентом, и *профессионалом* своего де-

ла, имеющим в арсенале более 30 приемов, могут быть разительны. Два человека продают один и тот же товар, приходят к одному и тому же клиенту – только первому не удается продать ничего, а второй заключает сделку на внушительную сумму.

Общение с **настоящим профессионалом** всегда оставляет у клиента чувство приятной непринужденной беседы, ощущение того, что к нему отнеслись со вниманием и пониманием (даже если он ничего не купил). Такие переживания заставляют покупателя воспользоваться услугой именно этой фирмы (пусть даже не в этот раз, а позже). Такой подход позволяет максимально долго сохранять постоянных клиентов и привлекать новых, причем старые клиенты играют в этом случае роль достоверной и бесплатной рекламы. Отличная работа менеджера создает фирме привлекательный имидж, устойчивую деловую репутацию. На первый взгляд эти качества кажутся неосязаемыми, неуловимыми, однако они имеют определенное денежное выражение.

Нам часто приходится слышать мнение, что *«умение продавать – это с рождения»*. В какой-то степени данное утверждение верно. Человек, «рожденный продавцом», может продать все, что угодно, включая «кота в мешке». Он общителен, эмоционален, внимательно слушает собеседника, вовремя вступает в разговор, ненавязчиво подчеркивает выгодные стороны товара. И вот клиент из равнодушного наблюдателя превращается в счастливого обладателя товара.

Это превращение происходит столь легко и непринужденно, что создается впечатление, как будто менеджер и не делал ничего особенного, а покупатель сам захотел приобрести товар. В то же время, если мы посмотрим пристальнее, то увидим, что каждая его фраза, каждый жест – эффективный прием, позволяющий вести клиента к заключению сделки. «Прирожденные продавцы» отличаются от обычных тем, что они овладели эффективными приемами общения давно, в детстве, не осознавая этого. Может быть, их научили родители, может быть, им помогли собственные особенности характера. Что же нам мешает проделать тот же путь по усвоению успешных умений и навыков в старшем возрасте? Ведь теперь мы можем обучиться этому осознанно, используя интеллект и жизненный опыт.

Многие эффективные приемы общения давно и широко известны и не являются специфическими именно для работы с клиентами. Вопрос заключается в другом: почему при их кажущейся простоте мы раз от раза допускаем промахи, мешающие нам достичь желаемого результата? Причины использования малоэффективных шагов могут быть различными. Вот далеко не полный их перечень.

- Иногда мы недостаточно хорошо владеем полным набором техник и приемов, позволяющих справиться с любой ситуацией. И тогда процессом заключения сделки начинает управлять клиент, потому что у него-то уж точно имеется множество приемов, как «отвертеться» от покупки. Ино-

гда мы недостаточно уверены в своих силах. И в этом случае «правильные» фразы, сказанные невнятным, испуганным голосом, только отпугивают потенциального покупателя.

- Возможно, мы используем неэффективные приемы просто в силу привычки и не осознаем тех последствий, к которым они приводят. И тогда мы повторяем ошибочные ходы вновь и вновь, работая против собственных интересов.

- Бывает, мы следуем собственной линии поведения в силу личных установок и ценностей, часть из которых действует на бессознательном уровне. Одна из наиболее распространенных установок, являющаяся принадлежностью нашей культуры: «Если я буду слишком внимателен к клиенту, он подумает, что ему все можно». За этими рассуждениями стоит неуважительное отношение как к себе, так и другому человеку. В этом случае мы становимся пленниками собственных ограничений, мешающих нам успешно работать. При действии этих механизмов любые знания, не соответствующие внутренним убеждениям, воспринимаются как чужеродные и ненужные.

Существуют и методы, когда продавец сможет стать максимально успешным.

**Если будет владеть более чем 40 приемами заключения сделки.** В книге подробно описаны эффективные приемы вступления в контакт, убеждения, работы с сомнениями, решения конфликтных ситуаций. Возможно, некото-

рые из них вы используете, о некоторых просто знаете. Нам хотелось бы, чтобы вы не только познакомились с новыми приемами, но и научились ими пользоваться, модифицировав их под свой товар и свой стиль общения. Упражнения, приведенные в книге, позволят вам этого достичь. Мы хотим, чтобы приемы эффективного общения работали на вас.

**Если научится настраиваться на клиента.** Чтобы чувствовать клиента, сохранять с ним живой контакт, продавцу необходимо ориентироваться не столько на слова покупателя, сколько на его ощущения, чувства и предпочтения. Менеджер может узнать о них, внимательно наблюдая за невербальным поведением клиента (некоторые жесты описаны в разделе «Невербальное общение в работе менеджера по сбыту»). Разобравшись в ощущениях клиента, проще понять, какие внутренние переживания заставляют его выбирать тот или иной стиль поведения. (Некоторые предпочтения описаны в главе «Типы клиентов».)

**Если лучше узнает самого себя.** Нам бы хотелось, чтобы, читая эту книгу, вы были в контакте с собственными ощущениями, переживаниями и мыслями. Чтобы вы глубже заглянули в себя и поняли, какими установками и предпочтениями вы руководствуетесь в работе с клиентом.

**Если будет уверен в себе.** Все приемы, описанные в данной книге, соответствуют уверенному стилю поведения. В то же время, чтобы эффективно их использовать, необходимо внутреннее ощущение уверенности. В главе «Как по-

высвить уверенность в себе» описаны специальные техники, помогающие приобрести именно внутреннее ощущение уверенности.

Все другие «если» – если будет хорошо знать свой товар, если будет использовать маркетинговые приемы, касающиеся не только непосредственного общения с клиентом, если выберет надежную фирму, если будет заботиться о своем здоровье, если... – темы для других книг. Мы хотим, чтобы вы продавали как можно больше и как можно лучше. Не особенно важно, где вы работаете – в коммерческой палатке, торговом зале, офисе, наносите визиты клиентам или ведете переговоры на уровне высшего руководства. Эффективно заключая сделки, вы работаете не только на собственное благополучие и благополучие своей фирмы, но и на процветание нашего российского бизнеса.

# Общий план заключения сделки

Вероятно, у вас есть клиенты, которые приобретают товар или подписывают договор буквально после нескольких фраз. И, наверное, у вас есть клиенты, которые решились заключить сделку после долгих переговоров, «присматриваясь» и «прикидывая». И, конечно же, у всех нас есть клиенты, «не дошедшие» до окончательного решения о покупке, так и оставшиеся в разряде потенциальных. Каждая сделка имеет свои особенности. Вместе с тем можно выделить несколько универсальных этапов, характерных для большинства сделок. Весь процесс заключения сделки можно представить в виде большой горы, на вершине которой и происходит покупка или заключение контракта. Условно в нем можно выделить **четыре стадии**: установление контакта и сбор информации о клиенте, презентация товара (услуги), работа с сомнениями клиента, завершение сделки<sup>1</sup>.

Конечно, все мы хотим, чтобы клиент как можно быстрее принял решение о покупке. Но решение о покупке не «сваливается на голову» покупателя «с неба», оно созревает, выкристаллизовывается и лишь потом оформляется в четкое представление: «Хочу модель А по цене В в фирме С». Если мы будем ориентироваться только на «созревшего» клиента, самостоятельно прошедшего свой путь к горной вершине,

---

<sup>1</sup> *Морган Р. Л.* Искусство продавать: как стать профессионалом. М., 1994.

и работать только на стадии завершения сделки, мы будем иметь дело лишь с 20 % потенциальных клиентов, остальные 80 % так и останутся для нас недоступными.

Обычно менеджеры, которые работают только на стадии завершения сделки (хотя сами и не подозревают об этом), хронически находятся в пассивной позиции. Как правило, они только отвечают на вопросы покупателя, ставя свою активность в полную зависимость от активности клиента. Распространенное мнение, являющееся «приложением» к пассивной позиции, – *«кому надо, тот и так купит»*. Порой собственное неумение работать с клиентом такие продавцы прикрывают маской равнодушия и апатии. Наверняка вы с такими встречались.

Чтобы оказать определенное влияние на решение клиента, необходимо владеть определенными приемами убеждения. Многие менеджеры достаточно интересно и напористо рассказывают про свой товар, начиная работать с клиентом прямо на стадии презентации товара. Таким продавцам удается охватить 30–40 % потенциальных клиентов, так как среди них находятся те, чьи интересы как раз совпадают с заготовленным текстом презентации. Остальные 60–70 % покупателей отвечают: «Спасибо, мы подумаем», «Нет, мы только посмотрим» или просто спешат убежать от назойливого продавца.

Вот картина, которая повторяется во многих офисах и магазинах изо дня в день.

Клиентка заходит в магазин и останавливается возле пылесоса. К ней подбегает менеджер со стандартным вопросом: «*Что вас интересует?*» «*Пылесос*», – отвечает женщина. Окрыленный таким ответом продавец, как горячий скакун, начинает свой разбег: «*Посмотрите, у нас самые лучшие пылесосы... тр-р-р-р... вот этот... тр-р-р-р... чудесный... замечательный... красивей небывает*». Женщина медленно пятится от него, ее лицо принимает несчастное выражение, и она отвечает: «*Я подумаю*».

Если же мы действительно помогаем клиенту получить то, что он хочет, но пока не может точно сформулировать, то мы рано или поздно превращаем 100 % потенциальных клиентов в 99 % реальных. Каким образом этого достигают профессионалы своего дела? Большую часть своего времени и усилий они тратят на первую стадию – стадию установления контакта и сбора информации. Они начинают путь к горной вершине вместе с клиентом. Причем важно, что это именно та вершина, к которой стремится клиент, а не та, к которой интересно идти самому продавцу. Профессионалы своего дела строят надежное основание для заключения сделки. Они слушают и наблюдают, устанавливают доверительный контакт, еще раз наблюдают, слушают, задают вопросы и лишь после этого начинают свою презентацию. Как ни странно, такой путь оказывается... самым коротким. В этом случае клиент сам тянет продавца за руку и говорит: «Вот то, о чем я мечтал».

Стадия установления контакта и сбора информации является самой важной для заключения сделки.

Почему информация о клиенте так важна для нас? Мы можем эффективно воздействовать на его решение о покупке, только получив ответы на следующие вопросы: «А зачем клиенту нужен данный товар?», «Каким образом я могу показать, что именно данный товар удовлетворит его потребности?», «Каким образом я должен вести себя, чтобы сохранить доверие клиента?».

Безусловно, можно и не загружать свою голову такими задачами. Некоторые менеджеры по сбыту примерно так отвечают на эти вопросы: *«Спрашивает, значит товар нужен. Если я как можно больше расскажу о товаре, он сам поймет, зачем ему нужна эта вещь (услуга). Не поймет – ему же хуже. А веду я себя так, как мне привычно, это и поможет мне сохранить доверие клиента»*. При такой «легкой» голове следует смириться с мыслью, что количество заключенных сделок не увеличится никогда. Если же мы хотим действительно повысить эффективность своей работы, нам стоит потратить значительное время и силы на сбор информации о клиенте.

Хотя деление процесса заключения сделки на этапы достаточно условно и в реальности различные стадии накладываются друг на друга, общая логика ведения деловых переговоров остается одинаковой. Клиент никогда не заключит с нами контракт, пока сам себе не ответит на вопросы: «Ну-

жен ли мне этот товар в принципе? Что я получу, если куплю этот товар? Действительно ли это то, что мне нужно? Готов ли я заплатить за это “чудо” свои кровные?» Мы можем предоставить клиенту возможность самому найти ответы на данные вопросы (и при этом отказаться от возможности повлиять на его решение), а можем использовать определенные приемы, которые помогут удовлетворить как интересы клиента, так и наши собственные (табл. 1).

Как мы видим, умение наблюдать необходимо на всех стадиях заключения сделки. Однако его значимость многократно возрастает на стадии сбора информации. Поэтому некоторые закономерности невербального общения будут рассмотрены в главе «Сбор информации о клиенте».

**Таблица 1.** Использование психологических методов и приемов на разных стадиях заключения сделки

Стадии	Задачи продавца	Вопросы, на которые продавец должен ответить для себя	Основные психологические приемы
1. Сбор информации о клиенте	Собрать максимально полную информацию об интересах клиента Установить доверительный контакт	Нужен ли данный товар клиенту? В чем состоит выгода приобретения данного товара для клиента? Какой стиль общения вызовет доверительное отношение клиента?	Активное слушание Специальные вопросы Наблюдение

<p>2. Презентация товара</p>	<p>Подогреть желание клиента заключить сделку Убедить клиента в том, что данный товар соответствует его интересам</p>	<p>Какие приемы убеждения помогут осветить преимущества товара, которые важны для клиента? Какие приемы убеждения подходят к данному типу клиента?</p>	<p>Приемы убеждения Наблюдение</p>
<p>3. Работа с сомнениями клиента</p>	<p>Рассмотреть все аргументы «за» и «против» заключения сделки Развеять сомнения клиента</p>	<p>Как усилить интерес клиента, несмотря на сомнения?</p>	<p>Приемы работы с сомнениями клиента Специальные вопросы Наблюдение</p>
<p>4. Завершение сделки</p>	<p>Подвести клиента к окончательному решению о покупке</p>	<p>Как быстрее завершить сделку?</p>	<p>Приемы завершения сделки</p>

# Глава 1

## Сбор информации о клиенте

*В магазине одежды покупательница подходит к начинающему продавцу:*

*– Молодой человек, скажите, пожалуйста, где у вас здесь антидепрессанты?*

*– У нас нет антидепрессантов – у нас магазин одежды, а не аптека, – возмущенно отвечает новичок.*

*В это время мимо проходит более опытный продавец, осуждающе смотрит на своего коллегу и ведет клиентку к меховым изделиям:*

*– Пойдемте, я вам все покажу. Вам какие антидепрессанты нужны: норковые или песцовые?*

Как можно разгадать истинные интересы клиента? Важным фактором, способствующим успеху деловых переговоров, является хорошая **подготовка к переговорам**.

Если вы хотите продать крупную партию изделий под названием «Модель сезона» оптовой фирме «Лучшая из лучших» и собираетесь на деловые переговоры с директором данной фирмы, вам просто необходимо ответить на следующие вопросы:

- Почему оптовой фирме «Лучшая из лучших» будет выгодно купить «Модель сезона»?

- Соответствует ли «Модель сезона» интересам розничного покупателя оптовой фирмы?
- Каким образом необходимо построить деловую беседу с директором фирмы, чтобы показать, насколько его фирма и он сам выиграют от приобретения крупной партии «Модели сезона»?
- Каковы личные интересы и личностные особенности директора «Лучшая из лучших»?
- Какой стиль поведения будет оптимальным?

Ответив на эти вопросы, вы будете готовы к любым неожиданностям. Ведь многие из них вы заранее просчитали.

В то же время даже при самой кропотливой подготовке невозможно учесть всего. Поэтому вам следует «вести работу» по сбору информации о директоре оптовой фирмы «Лучшая из лучших» и в процессе заключения сделки. Какие методы можно использовать для этого?

Активное слушание, специальные вопросы и наблюдение – мощные методы, помогающие собрать максимально полную информацию о клиенте в процессе деловой беседы.

Далее мы подробнее рассмотрим каждый из этих методов. Специальные вопросы помогают направлять процесс деловых переговоров в нужное русло. Умение наблюдать позволяет определить истинные желания и намерения клиента и в зависимости от «диагноза» выбрать наиболее эффектив-

ную манеру общения. Активное слушание можно использовать в нескольких целях – для получения максимально полной информации о клиенте, установления доверительного контакта, повышения убедительности собственных высказываний.

# Невербальное общение в работе менеджера по сбыту

Представьте себе, что вы остаетесь в роли производителя изделия «Модель сезона» и у вас есть два потенциальных покупателя: *первый* (1) – директор оптовой фирмы «Лучшая из лучших», *второй* (2) – директор оптовой фирмы «Самый из самых». В каждой фирме вы проводите тщательно подготовленную презентацию. Кто из двух покупателей заинтересован в приобретении «Модели сезона» в большей степени? Покупатель 1, который четыре раза обошел вокруг вашего изделия, два раза нежно погладил его, пять раз одарил его восхищенным взглядом и три раза поцокал языком, или покупатель 2, который, посмотрев на него издали, вежливо, но равнодушно заметил: «Мне нравится эта модель»? Ответ очевиден. Мы получили эту информацию благодаря «сообщениям», которые посылали нам покупатели с помощью своего тела, без слов. Такое общение называется **невербальным**, или **несловесным**.

Профессор Бердвиссл установил, что в среднем человек пользуется словами только в течение 10–11 минут в день, и что каждое предложение в среднем звучит не более 2,5 секунды. Словесное общение в нашей жизни занимает менее 35 %, а более 65 % информации передается с помощью

невербальных средств общения<sup>2</sup>.

Интонация, с которой наш собеседник произносит обычную фразу, расскажет о его настроении и самочувствии гораздо больше и точнее, чем самое пространное описание. Поза раскроет его намерения прежде, чем он о них начнет говорить, а выражение его лица «сообщит» о самых тонких переживаниях. Невербальным поведением управляют в основном бессознательные процессы, частью которых являются привычки, автоматические действия, о которых просто «некогда и незачем думать». Поэтому невербальные каналы общения редко поставляют недостоверную, ложную информацию, так как они поддаются контролю в меньшей степени, чем словесное общение. Для опытного и заинтересованного наблюдателя движения тела поставляют важнейшую информацию о собеседнике даже в ситуации «повышенного контроля». Например, клиент, который сильно взволнован предстоящим разговором, может спрятать нервно стучащие пальцы, сутулые плечи или напряженный рот. Но в следующий момент о его волнении красноречиво просигналят ступни ног, «пустившиеся в пляс».

Для любого специалиста, работающего в сфере торговли, очень важным является знание процессов, происходящих в сознании клиента в каждый момент деловых переговоров. Мы не можем «залезть в душу» покупателю, но мы можем лучше понять его, внимательно наблюдая за его невербаль-

---

<sup>2</sup> Пиз А. Язык телодвижений. Как читать мысли других по жестам. М., 1996.

ным поведением. Вдумчивое наблюдение за телесными движениями – не такая простая задача, как это кажется с первого раза. Это на бумаге каждое движение происходит последовательно, в реальности же клиент не заботится о том, чтобы дать нам дополнительное время на расшифровку его сообщений. Он предлагает нам для интерпретации комплекс мелких движений и на обдумывание следующего хода дает нам лишь то время, которое заполнено его собственными словами. Правильная расшифровка невербального сообщения позволяет нам сделать шаг к заключению сделки, неправильная – уводит в обратном направлении.

Наблюдение позволяет собрать о клиенте максимально полную информацию и выбрать эффективную тактику заключения сделки.

Так же, как наши покупатели постоянно «сообщают» о своих внутренних переживаниях с помощью языка тела, так и мы в роли продавца «посылаем» свои невербальные послания клиенту.

Необходимость освоения не только разговорных приемов общения, но и телесных методов воздействия на клиента – одна из самых сложных задач менеджера по продажам. Этому мешает крайне вредное заблуждение, что стоит лишь запомнить несколько «волшебных слов», и они, как по щучьему велению, будут раскрывать души и кошельки клиентов.

Конечно, клиент не скажет нам: «Я оформил эту страховку, потому что менеджер, который со мной обсуждал дого-

вор, сидел в открытой позе, 2/3 времени смотрел мне в глаза и во время обсуждения деталей договора сел рядом со мной, а не напротив». Скорее всего, этот клиент скажет: «Мне просто понравился этот молодой человек, и то, что он предлагает, внушает доверие».

Большинство наших телесных движений остается за рамками сознания клиента и поступает в область бессознательного. Такое положение вещей дает нам мощное преимущество – эта информация **не встречает сопротивления!** Мы можем пользоваться этим преимуществом, применяя необходимые движения и интонации для усиления словесных сообщений. Опять же, это не так просто, как может показаться вначале. Жест «все о'кей» усилит оптимистические высказывания торгового агента только в том случае, если будет выглядеть непринужденным и естественным. Если такое движение покажется клиенту фальшивым, то его использование только усилит недоверие и подозрительность.

Наши жесты – проводники наших внутренних переживаний. Они выглядят естественными только в том случае, когда соответствуют ощущениям и чувствам, которые мы испытываем в данный момент. В этом и состоит одна из наиболее сложных проблем. Мы можем обмануть клиента на короткий момент, но наше тело обязательно отреагирует на эту ложь каким-нибудь микродвижением, которое выведет нас на чистую воду. Вот менеджер произносит фразу с радостным и доброжелательным выражением лица: «Это са-

мый качественный товар, который вы можете приобрести за эту сумму», и тут же его рука предательски поднимается к лицу, чтобы **потереть нос**. На бессознательном уровне этот жест несет покупателю сообщение: *«Будь осторожен, тебя обманывают!»*

Мы не можем эффективно использовать жесты, если они противоречат нашим внутренним ощущениям и убеждениям. Менеджеру, испытывающему сильное напряжение, бывает очень сложно сохранять открытую позу на протяжении всего периода деловых переговоров. Даже в игровой ситуации во время обучения часто в ответ на предложение изменить положение рук он говорит: «Мне так неудобно, я сразу забываю, что хотел сказать». Но мы можем повлиять на наше отношение к миру, используя различные движения, прислушиваясь к себе, исследуя собственные реакции. Наш внутренний мир неразрывно связан с языком телодвижений. Изменение отношения к другому человеку ведет к изменению манеры общения, и наоборот – стиль общения, отдельные жесты заставляют нас в чем-то меняться. Мы успокаиваемся, если следуем совету «Дышите глубже», мы становимся более уверенными, если расправляем плечи, мы наполняем дополнительную энергией, если начинаем эмоционально жестикулировать.

Более того, иногда в целом комплексе микродвижений, с помощью которых мы посылаем сообщение о себе, бывает достаточно изменить лишь одно звено, чтобы рисунок

поведения изменился кардинальным образом. На своих семинарах, моделируя ситуации заключения сделок, мы часто наблюдаем четкую закономерность. Стоит изменить равнодушную интонацию, с которой обращаешься к клиенту, на заинтересованную, как поза сама собой меняется, становится открытой. А сменив пренебрежительную позу, невозможно сохранять высокомерное выражение лица.

Чтобы оказывать профессиональное воздействие на клиентов, необходимо не только правильно определять, что означает каждый жест, но и хорошо изучить и расширить арсенал собственных жестов, движений и интонаций. Тогда вы будете похожи на настоящего волшебника, который вручает каждому именно то, чего он хотел больше всего. Разве наши клиенты не ждут от нас чуда?

## **Составляющие невербального общения**

Язык тела разнообразен и включает в себя несколько планов. Каждое движение имеет свое значение, несет для окружающих определенное послание. Это послание может быть выражено достаточно типичными движениями, а может иметь индивидуальное содержание, понятное лишь при близком знакомстве с человеком. Выделяют пять невербальных каналов, по которым собеседники обмениваются информацией: **пространство, мимика, взгляд, интонация, телесные движения.**

## Пространство и работа с клиентом

Расстояние между двумя людьми, вступающими в общение (не обязательно словесное), принято называть **дистанцией**. Одним из важнейших показателей профессиональной работы менеджера является его умение выбирать оптимальную дистанцию по ходу деловой беседы.

Вот две ситуации, типичные для российского рынка.

*Ситуация первая.* Клиент приходит в выставочный зал, внимательно разглядывает предлагаемую продукцию. Модель X привлекает его внимание настолько, что ему хочется получить о ней дополнительную информацию. Наш покупатель ищет менеджера, который мог бы его проконсультировать по этому вопросу. Увы, ближайшее «живое существо» находится на расстоянии трех метров, всем своим видом сообщая о полной поглощенности своим делом. В ответ на вопрос нашего клиента о дополнительной закорючке к модели X менеджер, сохраняя трехметровое расстояние, небрежно показывает рукой в неопределенном направлении: «Спросите там». Клиент несколько секунд находится в нерешительности, потом бросает прощальный взгляд на товар и уходит.

*Ситуация вторая.* Напористый менеджер, обученный «технике захвата», почти вплотную приближается к клиенту и, пользуясь его замешательством, раскладывает весь ассортимент товара прямо под носом у несчастного. При этом

клиент сигналил о своем дискомфорте всеми возможными способами (отклоняет корпус назад, хмурит брови, вымученно улыбается), но менеджер предпочитает не обращать на это внимания. Зато, как только он замолкает, наш клиент отвечает: «Спасибо, мне это не надо». За это время покупатель просто не мог рассмотреть товар, так как хотел как можно быстрее избавиться от нарушителя дистанции.

Каждый человек ощущает пространство вокруг себя как свое собственное, неприкосновенное. Это пространство может быть представлено в виде кокона, диаметром которого является протянутая рука, несколько согнутая в локте. Если кто-то покушается на это пространство, человек чувствует себя дискомфортно, не в своей тарелке и стремится выпроводить нарушителя за пределы своей территории.

У каждого человека размеры кокона и, соответственно, дистанции индивидуальны. Обычно уверенные, контактные люди спокойно общаются на близком расстоянии, гибко подстраиваясь под дистанцию собеседника. Замкнутые, «проблемные» люди при сокращении дистанции ощущают дополнительное напряжение. Поэтому они выбирают более сдержанное общение и, соответственно, более длинную дистанцию.

Помимо индивидуальных особенностей дистанции выделяют общие закономерности, характерные для большинства людей. Выделяют **четыре типа** расстояния для общения: **интимное, личное, социальное и публичное**. Вы може-

те выбирать расстояние, на котором происходит общение с клиентом, в зависимости от тех целей, которые вы ставите перед собой. Но при этом важно помнить, что дистанция будет работать на заключение сделки только в том случае, если и вы, и ваш клиент чувствуете себя комфортно.

1. **Интимное расстояние** (от непосредственного физического контакта до 40–45 см) характеризует тесное близкое общение. На такое расстояние допускаются люди, с которыми устанавливаются теплые доверительные отношения. Обычно влюбленные парочки выбирают для общения именно интимное расстояние. Человеку, допущенному в общении на такое близкое расстояние, разрешается физический контакт – легкое прикосновение, поглаживание, пожатие, «улучшение» прически. С другой стороны, тактильный контакт воспринимается как одно из подтверждений доверительных отношений, сложившихся между двумя людьми. Физический контакт может стать мощным убеждающим фактором. Это положение хорошо иллюстрируют результаты следующего эксперимента, описанного у Ребекки Морган.

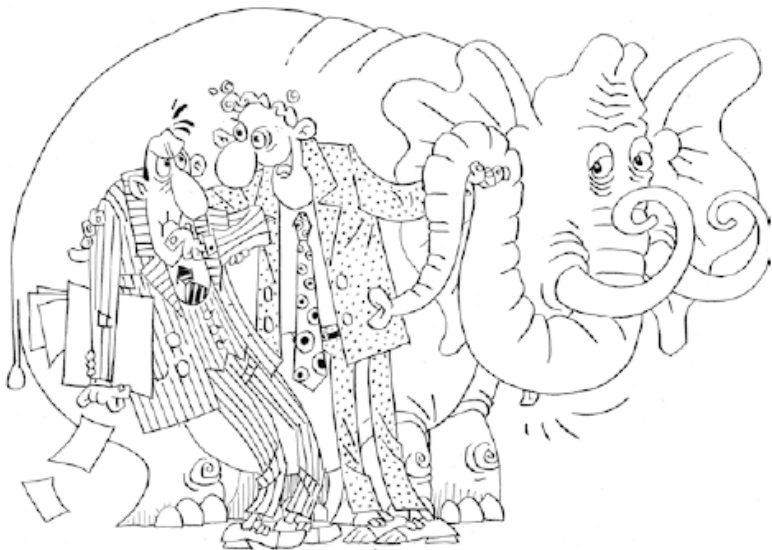
Девушка в супермаркете обращалась к разным людям, мужчинам и женщинам, с одной и той же просьбой – дать монетку для телефона-автомата. При этом она в момент просьбы к одним прикасалась, а к другим – нет. Монетка была получена у 51 % людей, испытавших легкое прикосновение, и только у 29 % тех, к кому она не прикасалась<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Морган Р. Л. Искусство продавать: как стать профессионалом. М., 1994.

Попадание в интимное пространство делает другого человека значительным и влиятельным. Эту закономерность хорошо используют продавцы одежды и ювелирных украшений. Если покупатель разрешает продавцу примерить на себя пиджак или колечко, вероятность приобретения именно этой вещи резко возрастает. Важно помнить, что менеджер может усилить свое воздействие на клиента только в том случае, если он действительно допущен в интимное пространство, а не врывается в него силой. Неожиданное нарушение личной территории воспринимается как давление и вызывает ответную реакцию сопротивления. Продавцы, которые стараются близко подойти к клиенту, похлопать его по плечу, пожать руку, даже в том случае, если ее не протягивают, могут выглядеть раскованными, вместе с тем многими покупателями их «свободное» поведение будет оценено как навязчивое и даже наглое.

Профессионально работающий продавец не стремится попасть в зону, предназначенную только для близких людей. Его усилия направлены на перемещение собственного товара в интимное пространство клиента. В этом случае для клиента вещь становится «ближе и роднее». Данная стратегия напоминает поведение взрослого, который хочет найти контакт с незнакомым ребенком, – сначала он интересуется игрушкой, которую малыш держит в руке, и лишь потом начинает задавать вопросы, касающиеся непосредственно самого ребенка.



Вместе с тем пропуск «к телу» клиента открывает широкие возможности для ведения деловых переговоров. Одной из специфических особенностей ведения деловых переговоров на постсоветском пространстве является стремление решать важные вопросы «в бане» или обстановке, приближенной к интимному общению. В стране, где предприниматель не чувствует юридической защищенности, общение на такой короткой дистанции дает психологическую защищенность: *«Раз так близко общался со мной значит свой, а раз свой – значит не обманет»*. Если клиент чувствует потребность

общаться на короткой ноге, мы можем использовать близкую дистанцию и прикосновения для увеличения собственной убедительности. Иногда в этом могут помочь фразы, подчеркивающие теплые отношения с клиентом: «Я вам по секрету скажу...», «То, что я вам скажу, я не говорил никому...», «Если бы я был вашим братом...».

2. **Личное расстояние** находится в пределах от 45 до 120 см. Такая дистанция оптимальна для ведения переговоров в том случае, если с клиентом уже установлены достаточно близкие отношения. Если же отношения остаются прохладными и покупатель испытывает определенное недоверие к менеджеру, не следует приближаться к нему ближе, чем на 120 см. В процессе заключения сделки дистанция, на которой находятся оба собеседника, может меняться. Именно ее изменение является важным сообщением, которое посылает наш клиент. Обычно проводником такого сообщения служат ноги или корпус человека. Если покупатель делает небольшой шаг назад, скорее всего, мы нарушили ту дистанцию, на которой он хочет общаться. Если покупатель наклоняется вперед, вытягивает шею, нам следует придвинуться поближе к нему. Изменение дистанции может стать хорошим индикатором внутренних переживаний клиента. Недоверие, напряженность, раздражение заставляют покупателя увеличивать дистанцию. Интерес, эмоциональная включенность «пододвигают» клиента ближе и к товару, и к продавцу.

3. **Социальное расстояние** определяется в пределах от

120 до 260 см. Такая дистанция оптимальна для начала официальных переговоров, важным элементом которых является сохранение статуса. Предоставляя своему партнеру по общению больше личного пространства, мы подчеркиваем его значимость и весомость. Данная дистанция также хорошо подходит для переговоров, в которых участвуют более двух человек.

Важную информацию для продавца несет не только выбранная клиентом дистанция, но и расположение вещей в пространстве, которым «владеет» покупатель. Особенно важно расположение стула, кресла или другого сидячего места для посетителя. Возможно, вы бывали в кабинете, где единственное место для потенциального собеседника находится в конце Т-образного стола. Возможно, у вас есть клиенты, которые предпочитают вести деловые переговоры в мягких креслах за чашечкой кофе. И наверняка, вы сможете вспомнить множество мелких, казалось бы, незначительных жестов, с помощью которых клиент указывает вам, с какого места лучше с ним общаться. Покупатель может бессознательно сохранять большую дистанцию для того, чтобы избежать контакта, подчеркнуть собственный статус или усилить свое воздействие, сохраняя позицию «сверху». В общественных местах, где дистанция задается границами в виде различных столов, окошек и перегородок, можно наблюдать клиентов, «перегнувшихся» через стойку и вытягивающих шею только для того, чтобы сохранить дистанцию, на кото-

рой можно комфортно общаться.

4. **Публичная дистанция** начинается с отметки 260 см. Данная дистанция предполагает общение с группой людей. Выбор публичного расстояния эффективен для проведения презентаций. Удаленность «лектора» позволяет аудитории почувствовать себя единой группой со схожими интересами.

Тип дистанции достаточно жестко связан со стилем поведения. Так, менеджер сможет завоевать внимание аудитории во время презентации, если будет использовать хорошо поставленный голос и перемещающийся взгляд, позволяющий ему установить визуальный контакт с каждым слушателем. В то же время сохранение данной манеры поведения в разговоре один на один вызовет у клиента желание отойти подальше (причем теперь мы с вами знаем, на какое именно расстояние).

Типичная картина, которую можно наблюдать на многих презентациях. Симпатичный молодой человек громко и отчетливо произносит хорошо подготовленный текст, рассчитанный на привлечение потенциальных клиентов. Этот текст позитивно воздействует на сознание «блуждающего» покупателя и заставляет его подойти ближе к менеджеру. Ситуация изменилась – клиент сократил дистанцию. Что же делает наш менеджер? Он сохраняет интонацию и манеру презентации, абсолютно не эффективную для общения с клиентом, находящимся в пределах личной дистанции. Вместо того, чтобы строить контакт с реальным покупателем, он продол-

жает вещать для клиентов, обходящих его стороной. Любопытный клиент, не получив психологического подкрепления своему смелому поведению, уходит. А с ним «уходит» и возможная прибыль. Более того, покупатели, которых в принципе заинтересовал текст сообщения, но они стеснялись подойти поближе, теперь видят, что там «нет ничего интересного».

А теперь, для большей понятности всего сказанного – небольшие упражнения.

## Упражнения

- Вспомните, на какой дистанции вы обычно общаетесь со своими родными, близкими, знакомыми (она может сильно различаться). Обратите внимание на те моменты, когда вы сокращаете или увеличиваете дистанцию. Почему это происходит? Попросите оценить коллегу то расстояние, на котором вы общаетесь с клиентом.

- Типичная ошибка, которую допускает неуверенный менеджер: входя в кабинет к потенциальному заказчику, не дождавшись приглашения сесть, он с порога начинает предлагать свои услуги. Выбирая такую дистанцию, да еще и неравноправную позицию (стоя), менеджер посылает клиенту невербальное сообщение: *«Я не уверен в том, что могу быть вам интересен, поэтому буду держаться подальше»*. Что бы вы посоветовали этому менеджеру?

## **Мимика – не роскошь, а средство воздействия на клиента**

Лицо, вернее – выражение лица, с его неповторимыми мимолетными движениями, постоянно меняющимися эмоциональными состояниями, является важнейшей составляющей невербального общения. Как неестественное, не соответствующее ситуации, так и застывшее выражение лица продавца всегда вызывает у клиента недоверие и тревогу. Несмотря на то что лицо является зоной повышенного контроля, его выражение передает не только наши сиюминутные переживания, но и глобальные жизненные установки. Мы предлагаем типологию лиц «постсоветских» продавцов, не претендующую на научный подход, а базирующуюся исключительно на наших ощущениях в роли наблюдателя. Типы продавцов не зависят от товара и клиентов, с которыми они работают.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.