**Продажи: управляемый диалог**

Все мы знаем правила эффективного делового общения наизусть (или по крайней мере думаем, что знаем): «с клиентом не спорить», «проводить презентацию красиво, демонстрируя слайды», «хвастаться перед потенциальными клиентами реальными и предполагаемыми возможностями и успехами». Все это так, но даже самые опытные специалисты по продажам сталкиваются с одними и теми же проблемами.

«Вы меня не поняли!» – кричит покупатель в торговом зале в ответ на попытку предложить ему то, что его не интересует. «Все вы, поставщики, одинаковы! А чем вы можете нас удивить?» – амбициозно вопрошает потенциальный клиент на первой же встрече, вызывая крайнюю растерянность прибывшего к нему на встречу торгового представителя.

«Меня не интересует ваша общая информация! Дайте мне конкретику!» – бросает потенциальный клиент красноречивому продавцу в ответ на его стандартные презентационные рулады (и бывает в этом прав).

Да, клиент, в том числе потенциальный, всегда прав в своем стремлении получить именно то, что ему нужно и интересно, а вовсе не то, «что у нас там запланировано». В то же время на встрече с клиентом мы всегда можем предоставить ему массу существенной информации, которая коренным образом повлияет на его готовность к сотрудничеству и поэтому должна быть доведена до его сведения. Как же совместить выявление потребностей клиента и донесение до него важной информации? Ответ прост: управляйте диалогом с клиентом! Однако зачастую вместо ведения структурированного управляемого диалога мы допускаем грубые коммуникативные ошибки и именно поэтому не достигаем успеха в процессе продаж.

**Ошибка 1: «речовка» с порога**

«Здравствуйте! Я представляю компанию Х. Мы существуем на рынке с 1991 г. и являемся крупнейшим поставщиком скрепок и кнопок! Наша продукция изготовлена на основе передовых современных технологий и отвечает требованиям самых взыскательных клиентов. Качество нашей продукции проверено временем! Мы хотим вам предложить взаимовыгодное сотрудничество!» Знакомые фразы? Ну конечно, ведь перед нами стандартный набор слов, произносимых большинством специалистов по продажам во время их визитов к потенциальным клиентам. Типичная реакция на эти фразы в 80% случаев такова: «Спасибо, нам ничего не надо!», «Не отрывайте меня от работы! Много вас таких ходит!», «Опять стандартное предложение? Нам это неинтересно!» Многие потенциальные клиенты за долгие годы привыкли к тому, что к ним постоянно кто-то приходит и что-то предлагает, причем делают это все по одному и тому же шаблону. Из-за этих регулярно повторяющихся ситуаций у потенциальных клиентов возник стереотип: если кто-то с порога начинает хвастаться годом основания своей компании и предлагать «взаимовыгодное сотрудничество», значит, хочет «впарить» ненужное, и таких необходимо «гнать в шею».

*Продажи нельзя начинать с презентации!* В большинстве случаев это вызывает защитную негативную реакцию клиента и формирует у него образ продавцов как «безграмотных нуворишей», явившихся, чтобы отвлечь его от работы и обвести вокруг пальца. Главная задача начала беседы с клиентом – расположить его к себе, вызвав доверие, как личное, так и профессиональное. Клиент должен видеть в продавце прежде всего профессионала, уверенного в себе, умеющего строить продуктивный диалог, уважающего себя и других. Рекомендуемые высказывания, подходящие для различных этапов начала продажи, представлены в табл. 1.

Обратите внимание: вместо привычной презентации мы используем краткую и информативную «приманку» (табл. 2).



*Не используйте в речи коммерческие штампы 1990-х годов!* Примеры таких штампов: «мы хотим вам предложить», «взаимовыгодное сотрудничество», «я представляю компанию», «мы надежны и проверены временем» и т.д. Старайтесь заменять эти набившие оскомину слова более свежими и конкретными фразами*:* «у нас есть такие-то возможности для вас», «мы готовы стать для вас достойным и надежным партнером».

*Не увлекайтесь «приманкой»!* Сразу же после нее задайте вопрос клиенту. Вопрос после «приманки» открывает для нас возможность управлять беседой, а значит, фиксировать реакцию клиента и гибко направлять диалог в наиболее выгодное и конструктивное русло.

Опыт автора позволяет утверждать, что наиболее удачным является вопрос, приведенный в табл. 1: «Как Вам будет удобно: сначала я кратко расскажу о нас или Вы опишете Ваши пожелания?» В некоторых случаях клиент действительно предпочитает начать диалог не с прослушивания нашей презентации, а с рассказа о своих пожеланиях и требованиях, т. к. его время ограничено и он хочет услышать только то, что могло бы быть ему потенциально интересно. Вот другие варианты вопросов, которые можно задать клиенту после «приманки»: «Какие у Вас пожелания к нашей беседе?», «Для того чтобы наша беседа была для Вас информативной, подскажите, пожалуйста, что Вам в настоящий момент наиболее интересно?» Таким образом, применяя сочетание «приманки» и вопроса, мы задаем стиль управляемого структурированного диалога с самого начала встречи с клиентом.

**Ошибка 2: длительные любезности**

«Делайте комплименты клиенту в начале беседы!» – твердят все коучи, тренеры и руководства по продажам. Воодушевленные этим напутствием, продавцы изо всех сил стараются быть любезными: «У вас такая прекрасная компания!», «У Вас очень уютный кабинет! Вы сами подбирали шторы?» «Мы так много наслышаны о ваших успехах в нашей отрасли! Нам так приятно встретиться с Вами!» Все эти «сладкие фразочки» хоть и привносят позитив в общение с клиентами, но, увы, порой вызывают обратную реакцию. Некоторые из продавцов излишне увлекаются комплиментами, очень долго пытаются сформулировать, за что им нравится собеседник, часто путаются, теряются, чем и вызывают раздражение. Основная проблема – в попытке «притянуть за уши» позитив, что ведет к потере искренности в процессе контакта.

Особенно остра данная проблема в России, где излишне слащавая и церемонная манера общения вызывает гораздо большее раздражение, нежели даже грубость, сказанная прямо, честно и «от всей души».

*Искренность и открытость – вот главные ценности при выборе партнера по бизнесу.* Это не означает, что комплиментов совсем не следует говорить. Поощряющие, поддерживающие слова, безусловно, располагают к вам собеседника и служат для установления неформального позитивного контакта. Однако есть одна существенная деталь: комплимент должен быть искренним, точно характеризовать истинное достоинство собеседника.

Правила хорошего комплимента таковы.

1. Найдите ту черту собеседника или его компании, которая вас действительно приятно удивляет. Лучше, чтобы это была не та черта, которой делают комплименты все, а та, которую заметили только вы (атмосфера в офисе, оперативность реагирования на проблемы и т.д.).

2. Сделайте комплимент искренне, от всей души. Когда произносите его, чувствуйте себя полностью открытым и постарайтесь сами получить удовольствие от этого комплимента.

3. Не говорите излишне льстивыми фразами типа «Вы такой прекрасный»*.* Комплимент украшает легкая «перчинка» в виде неожиданного сравнения, противопоставления, юмора: «У вас опасно приятная атмосфера в компании! От вас не хочется уходить!»

4. Говорите не об абстрактных, а о конкретных достоинствах собеседника или его компании.

Главное правило комплимента: *будьте кратки!* В случаях, когда продавец многословно любезен, а клиент его поддерживает, есть риск потерять деловую нить беседы и отклониться в сторону посторонних тем. Это приводит к потере времени: после приятной беседы продавец выходит от потенциального клиента, так и не достигнув цели – начала сотрудничества.

**Ошибка 3: первый же вопрос – «удар по больному месту»**

«Нужно с самого начала выяснить потребности клиента!» – загораемся мы главной идеей технологии продаж и начинаем сразу же задавать клиенту вопросы типа: «Расскажите, какая продукция пользуется в вашем регионе наибольшим спросом?», «С какими проблемами вы сталкиваетесь чаще всего?», «Кто у вас в компании определяет ассортиментную матрицу?» Подобные вопросы требуют от клиентов высокой степени откровенности и готовности дать полную информацию о себе, к чему они в большинстве случаев совсем не готовы и поэтому часто сопротивляются: «Извините, я не готов отвечать на такие вопросы! Это конфиденциальная информация!» Еще более негативную реакцию клиента вызывают наши попытки первым же вопросом к нему показать, что у него не все в порядке: «Мы прошли по вашему магазину. Вы знаете о том, что у вас много просроченной продукции?», «Почему в вашем торговом зале не представлены ведущие бренды?» Данные вопросы всегда вызывают отторжение и сопротивление дальнейшему контакту с продавцом: «Какое право вы имеете нас контролировать? Какое вам дело до нашей продукции? Вы пришли, чтобы нас критиковать? Нам это не нужно!» Каждый этап беседы с клиентом предполагает использование вопросов определенного типа (табл. 3).



Никогда нельзя начинать продажи с проблемного или ценностного вопроса, т.к. они подразумевают максимальную степень открытости собеседника, которая не может быть достигнута на первом этапе беседы.

*Начинать диалог с клиентом нужно с ситуационного вопроса!* Это нужно для того, чтобы «разговорить» клиента, помочь ему актуализировать в памяти факты и события, с которыми он сталкивается в повседневной жизни. После ситуационного вопроса вы легко сможете перейти к более прямым проблемным, ценностным и информирующим вопросам (табл. 4).

Данная последовательность вопросов постепенно подводит клиента к осознанию не только своих главных потребностей, но и необходимости сотрудничества с вами как продавцами или поставщиками для повышения успеха собственного бизнеса. Вопросы, заданные именно в указанной последовательности, обеспечивают поэтапное «созревание» вашего собеседника, его переход от состояния потенциального клиента к состоянию клиента, готового к сотрудничеству.



**Ошибка 4: «допрос с пристрастием» или монотонный монолог**

У продавцов, устанавливающих контакт с потенциальным клиентом, прослеживаются две крайние формы ошибочного поведения.

Первая – ведение непрерывного и монотонного рассказа о себе и своей компании в форме монолога. Это вызывает крайне негативную реакцию у потенциального клиента – от скуки и потери интереса до недовольства, агрессии и нежелания общаться дальше. Ведя монолог, мы ставим себя в позицию ученика, отвечающего урок, которого всегда можно прервать, задать ему провокационный вопрос, увести его от темы обсуждения или жестко раскритиковать, подвергнув сомнениям все сказанное им. Чем более продавец склонен к монологовому стилю общения с клиентом, тем он более управляем и менее уверен в себе, а это приводит к потере и утрате им профессионального и делового авторитета в глазах потенциального клиента.

Вторая форма ошибочного поведения продавца – ведение «допроса с пристрастием», т.е. «задавливание» клиента массой вопросов, настойчивое требование быстрых ответов. В этом случае клиент также может взбунтоваться. *«*Я не обязан отвечать на ваши вопросы! Я теряю с вами время!» – возмутится он и потребует, чтобы мы «перешли к делу», а «дело» в нашем понимании – это наша презентация. В результате мы снова – теперь уже со страхом потерять клиента – переходим к монологу. Таким образом, получается замкнутый круг: или «допрос с пристрастием», или монолог.

Решением этой проблемы является структурированная беседа с клиентом, построенная по принципу «вопрос – комментарий»: вы сначала задаете вопрос, получаете ответ, а затем приводите краткий информационный комментарий к полученному ответу. Далее вы задаете следующий вопрос, получаете ответ и даете новый комментарий. Таким образом, вы управляете беседой, направляя ее в интересующее вас русло. Вот пример структурированной беседы по типу «вопрос – комментарий».

*Вопрос: «Важно ли для вас выйти на новые рынки?» Ответ клиента: «Да, мы хотели бы привлечь новых, более платежеспособных клиентов».*

*Комментарий: «Согласен с Вами, сейчас это было бы отличным решением проблемы! Для того чтобы привлечь новых клиентов, у нас есть конкретные возможности. Мы помогли решить подобные задачи нашим пяти крупным партнерам.*

*Благодаря сотрудничеству с нами они стали лидерами рынка за короткий период времени».*

Рассмотрим еще один пример.

*Вопрос: «Скажите, пожалуйста, продукцию какого ценового сегмента вы хотели бы вывести на рынок?» Ответ клиента: «Продукцию класса люкс».*

*Комментарий: «Отлично! У нас есть комплексная система мероприятий по привлечению VIPклиентов и работе с товарами класса люкс. Сейчас я расскажу о ней подробнее».*

Задавая стиль беседы по принципу «вопрос – комментарий», мы управляем диалогом и структурируем общение с любым клиентом. Данный стиль позволяет совместить планомерное выявление потребностей клиента и поэтапное содержательное информирование его о наших возможностях по удовлетворению его потребностей.

**Ошибка 5: невнимательность к ответам клиента**

«Я задаю вопросы клиенту, веду структурированный диалог по всем правилам, а клиент все равно сопротивляется беседе и высказывает возражения! Почему?» – спрашивают продавцы, обучавшиеся технике продаж.

Взяв на вооружение метод ведения структурированного диалога, они так увлекаются расспросами, что недослушивают до конца ответы клиента и, как результат, совершенно не понимают его потребностей, теряя с ним коммуникативный контакт. В беседе с клиентом для нас важны не только вопросы и наши комментарии, но и суть получаемых нами ответов. Ведь в каждом ответе клиента содержится ценная информация о его ключевых потребностях. Даже когда клиент сопротивляется общению, высказывая возражения или задавая негативные встречные вопросы, в них все равно присутствуют запросы, которые нужно просто услышать и осознать.

*Будьте внимательны к ответам клиента! Фиксируйте ключевые слова, указывающие на потребности!* Пример сопоставления ответов клиента и его ключевых потребностей представлен в табл. 5*.*



Если мы точно поймем суть ключевых потребностей клиента, то затем сможем сделать ему по-настоящему интересное предложение, т.е. предложение, связанное с его потребностями.

Типичные потребности клиентов, важные для процесса продаж:

􀁑 материальная / финансовая: прибыль, снижение издержек, привлечение новых средств и рост капитала;

􀁑 безопасность: защищенность от непредсказуемых угроз, стабильность и уверенность в завтрашнем дне;

􀁑 комфорт: быстрота и удобство урегулирования организационных вопросов и оформления документов, снижение бюрократизации процесса сотрудничества;

􀁑 полезная информация: получение важных и необходимых сведений, новых знаний и навыков;

􀁑 взаимопонимание и эмоциональная поддержка: обретение союзников, соратников и помощников в деле повышения успешности бизнеса;

􀁑 статус: самоуважение, обретение достойных и уважаемых партнеров и форм сотрудничества, получение одобрения значимых представителей общественности, повышение репутации, улучшение имиджа;

􀁑 саморазвитие: новые горизонты, интересные направления развития, новые знания и информация.

**Ошибка 6: отсутствие своевременных предложений для клиента**

Бывает так, что, задав все возможные вопросы и получив на них четкие ответы, мы теряем бразды управления беседой. Наступает странное для нас замешательство: мы останавливаемся, теряемся и будто не знаем, что делать дальше. Клиент пользуется наступившей паузой и перехватывает инициативу в беседе, задавая неожиданный вопрос или высказывая жесткое возражение.

Приведем пример.

*Продавец:* «*Какие глобальные цели стоят сейчас перед вашей компанией?» Клиент: «Повысить прибыль в два раза за ближайший год».*

*Продавец: «Да, понятно…» Клиент: «А почему Вы задаете мне подобные вопросы? Какие у вас конкурентные преимущества?»* В данном случае клиент воспользовался нашей паузой и начал вести беседу в другом направлении, которое нам, возможно, совсем не интересно.

*Получив ответ на вопрос, не делайте пауз.*

Сразу же формулируйте конкретное предложение клиенту, управляйте беседой. Предложения клиенту нужно делать поэтапно, по ходу беседы, встраивая их в комментарии в соответствии с выявленными у него потребностями.

Вот пример того, как можно этого добиться.

*Продавец:* «*Какие глобальные цели стоят сейчас перед вашей компанией?» Клиент: «Повысить прибыль в два раза за ближайший год».*

*Продавец: «Это очень интересная цель! Давайте сразу же рассмотрим возможную схему наших совместных действий по ее достижению. Наш предыдущий опыт партнерства с развивающимися компаниями на стадии роста позволил нам разработать следующие системы быстрого повышения прибыли».* (Далее следует переход к конкретным методам и цифрам.) Ваш диалог с клиентом должен быть похож на игру в пинг-понг: вопрос клиенту – ответ клиента – комментарий или предложение клиенту – новый вопрос клиенту.

**Ошибка 7: боязнь возражений клиента**

Мы всегда боимся возражений клиента, потому что ощущаем за ними сопротивление нам и, как следствие, вероятность отказа от сотрудничества.

Кроме того, любое возражение вызывает наше ответное сопротивление, желание поспорить или оправдаться, иными словами, затратить свою эмоциональную энергию на противоборство. В ответ на возражения нельзя защищаться, т.е. нападать в ответ или оправдываться, следует предлагать удовлетворить соответствующую потребность (табл. 6).



Профессионал в области продаж отличается от обывателя тем, что он рассматривает любое возражение не как негативную эмоцию, направленную против него, а как информацию о ключевой потребности клиента.

*Возражение – это нормальная реакция потенциального клиента на наше предложение, которая говорит о том, что он не равнодушен к нам, а хочет действительно понять, чем мы можем быть ему интересны.*

**Ошибка 8: исполнение роли жертвы или агрессора**

Продажи, как и любое общение с людьми, – это процесс обмена энергией. Когда мы отдаем энергию, то одновременно и принимаем ее. Этот процесс всегда четко ощущается в процессе беседы. Когда мы чувствуем сложность беседы, непреодолимые барьеры в диалоге или усталость, это означает, что мы отдали много энергии, но ничего не получили от собеседника взамен. И наоборот, прилив сил, радость, азарт, энтузиазм и активность – признаки притока энергии, когда нам удалось ее в себе умножить.

Есть продавцы, которые в процессе продаж чаще испытывают негативные эмоции: неуверенность в себе, слабость, чувство неловкости, вины, стыд, страх и даже раздражение. Это означает, что они больше отдают энергии, чем принимают, а соответственно, выступают в роли вечной жертвы. Таким людям продавать труднее, чем всем остальным, и сам процесс общения в продажах идет у них очень тяжело, вяло и мало результативно.

Существуют также продавцы, которые, напротив, испытывают во время продаж прилив сил и энтузиазма, но при этом клиенты отказываются от сотрудничества с ними под разными предлогами.

Такие продавцы ведут себя скорее агрессивно, жестко и бескомпромиссно, диктуя условия и задавая провокационные вопросы клиентам. В процессе общения они присваивают себе много энергии, но при этом ничего не отдают собеседнику. Это агрессоры, которые, так же как и жертвы, являются малоуспешными в продажах.

*Для достижения успеха в продажах нужно следить, чтобы обмен энергией между продавцом и клиентом был сбалансированным.* Показатель баланса обмена энергией в общении «продавец – клиент» – это позитивное эмоциональное состояние обоих собеседников и результативность беседы.

Среди мер по достижению сбалансированного и гармоничного энергообмена между продавцом и клиентом в процессе продаж можно выделить следующее.

􀁑 Тот, кто является инициатором беседы (продавец), должен «вбросить» энергию в диалог через рукопожатие, комплимент, позитивную информацию или адекватную шутку.

􀁑 Прислушивайтесь к себе в процессе беседы и задавайте себе вопросы: «Мне сейчас комфортно?», «Комфортно ли моему собеседнику – потенциальному клиенту?», «Интересна ли наша беседа моему потенциальному клиенту?», «Продвигаемся ли мы вместе с собеседником к главной цели диалога – взаимовыгодной договоренности?» Если вы чувствуете, что беседа уходит в деструктивное русло, вызывает негативные эмоции с обеих сторон или отклоняется от темы, откорректируйте ее, задав вопрос, сделав своевременное предложение или просто переключив внимание собеседника на что-то более конструктивное.

Спрашивайте себя: «На каком этапе беседы по продаже мы сейчас находимся? Какое следующее направление беседе я должен задать?» *Найдите в беседе по продаже точку силы этой беседы – тот самый ключевой момент, который решит исход вашего диалога. Будьте готовы стать источником энергии и энтузиазма для вашего собеседника в точке силы вашей беседы через своевременное предложение или значимый комментарий.*

В каждом диалоге есть своя точка силы. Это момент, который решает исход беседы. Профессиональный продавец всегда заранее чувствует «точку силы» беседы и, осознанно или интуитивно, делает в этой точке решающий «тактический бросок», мотивирующий клиента на дальнейшее продуктивное сотрудничество.