**Целостный подход и целостные методики в провокационных продажах**

Карстен Бредемайер, Илона Гросс

 «Человек, которому нужна помощь» (такой заголовок красовался на титульной странице февральского номера журнала Der Spiegel), строил свою речь следующим образом: «То есть это означает спад, снижение… снижение… снижение… то есть снижение возраста — возраста детей, когда они, возраста старшего поколения… сюда же относится и пятый пункт, и шестой пункт, конечно, связанный с вопросами равнопра..., э-э, нет, не полов, а… э-э, смогу ли и я, э-э… э-э, найти причины эмигрировать, если исключить преследование на политической и расовой почве, то есть причины, э-э, когда из — когда, когда другие причины, так сказать, проистекают из пола или тому подобного, то есть когда женщину где-то как-то преследуют из-за того, что она женщина».

Кроме того, обращаясь к Сабине Кристиансен, господин Штойбер называл ее «госпожа Меркель», отчего все время казалось, что он забыл свою роль. Кандидат на пост канцлера напрасно пытался продать себя.

У него не было четкой концепции выступления — и он провалился. Даже для тех, кто внимательно прислушивался к словам Штойбера и пытался их аналитически интерпретировать, его главная мысль осталась тайной за семью печатями. Выступления Штойбера в СМИ остались вылазками авантюриста — или же СМИ, как и прежде, представляют собой «рай для речистых болтунов» (Джордж Бернард Шоу), где собственно политическая субстанция растворяется в умении говорить?

После этого ток-шоу гамбургский журнал Stern снабдил фотографии Штойбера и Шрёдера ядовитой подписью: «Э-э или я?»

Для активных провокационных продаж необходимо ясное, профессиональное обращение. И для этого хорошему специалисту по продажам нужны особые инструменты и методики.

Вот эти инструменты:

программирование;

распрограммирование;

перепрограммирование;

стабилизация поведения;

дестабилизация поведения;

обусловливание;

нарушение инициирующих цепочек;

ограничение умственной активности;

смена парадигм.

**5.1. Модель программирования в провокационных продажах**

В живом организме белые кровяные тельца знают свою задачу: поддерживать здоровье, стабилизируя иммунную систему. Они запрограммированы на это. Когда силы человека подорваны, «в случаях настоящих, серьезных заболеваний белые кровяные тельца необходимо перепрограммировать — нужно написать новый программный код, чтобы напомнить им, как они должны делать свою работу…» — утверждает Гарри Бингэм (Bingham, H. Risiko).

Провокационно сформулируем то же самое в отношении продаж: если покупатель осознает необходимость покупать именно у вас, значит, он запрограммирован, как надо. В противном случае вам придется перепрограммировать его. Биология, психология, другие науки — везде речь идет о программе и ее кодах: они определяют нужное развитие процесса.

В нашем случае специалисту по продажам проще построить подобие средневекового укрепления из повозок, занять ведущую позицию в разговоре и выступить с четким предложением «мировой сделки», нежели расставлять ловушки, выясняя потребности собеседника, и приспосабливаться к моделям его восприятия и мышления.

В этом раскрывается подход нейро-лингвистического программирования: в речи используются модели, имеющие соответствия на функциональном уровне нервной системы; эти модели определяют те внутренние мыслительные процессы, которые либо создают проблемы, либо решают их.

Провокационный тезис

Только лучшие специалисты по продажам в состоянии закрепить в сознании собеседника название фирмы, продукта или услуги, опираясь на ключевое адресное утверждение и оценку, программируя клиента с помощью собственного поведения и речевых моделей. На это способны не более одного процента специалистов.

Суть программирования — в осознанном использовании и многократном обыгрывании

«фирменных» ключевых утверждений;

названия вашей фирмы, продукта, услуги;

отчетливых частных утверждений, внедряющихся в сознание собеседника;

определенных слов(-раздражителей).

Таким образом, основное адресное утверждение преподносится с помощью выразительных средств языка, элегантно оформляется активными оценочными характеристиками и, сверх того, связывается с особыми «словами-раздражителями». Осознанные повторения мысли с помощью таких, например, выражений, как «Еще раз:…» или «Итог:…», позволяет уверенно закрепить ваше утверждение в сознании собеседника в соответствии с вашей программой.

Использовать такое программирование рекомендуется во всех провокационных переговорах о продаже с нейтральной исходной установкой, в которых поначалу не предвидится особого сопротивления партнера, выходящего за рамки обычной защитной реакции «Я не знаю…».

Здесь я хотел бы выразить искреннюю благодарность господину Бернду Пашельке из компании Deutsche Telekom за его активную работу на наших семинарах!

Пример

В рамках предварительного разговора перед заключительной презентацией у вас как у консультанта появилась возможность убедить заказчика в том, что за последние месяцы работа по сегментированию круга клиентов прошла успешно и результат, наконец, был достигнут полностью. Диалог может выглядеть примерно так.

Заказчик: «Здравствуйте, господин Майер, очень рад вас видеть. Что вы можете сообщить мне о нашем проекте по сегментированию круга клиентов?»

Консультант: «Большое спасибо, господин Мюллер, что вы нашли время принять меня и познакомиться с текущим состоянием нашей работы по сегментированию. Перед подробной заключительной презентацией я хотел бы представить вам основные результаты проекта. В работе над ним ваши сотрудники и наши консультанты очень продуктивно потрудились вместе».

Заказчик: «Ну, давайте же, — производите на меня впечатление, жду с нетерпением!»

Консультант: «Заключительная презентация подробно раскроет все детали, а теперь я расскажу о главных результатах и подведу общий итог. Опираясь на всесторонний анализ данных, мы детально рассмотрели социо-демографические особенности ваших клиентов. В каждом случае были определены четко разграниченные клиентские сегменты. При этом...»

Заказчик: «Простите, что я вас прерываю, но у меня есть сомнения насчет социо-демографических особенностей… Вы считаете эту методику эффективной?»

Консультант: «Конечно же, она эффективна и подтверждает наши гипотезы! Мы очень быстро установили, что наш всесторонний анализ дает еще более ценные данные для эффективного сегментирования — определены факторы, влияющие на решение о покупке. Прежде, в ходе валидации мы установили, что сегментирование по социо-демографическим данным является недостаточным».

Заказчик: «Отлично! Мне нравится этот аналитический подход...»

Консультант: «... И он прекрасно работает!»

Заказчик: «Красиво звучит. (Усмехается.) Значит, сегменты клиентов, которые в итоге установила рабочая группа, четко разграничены?»

Консультант: «Совершенно верно. Анализ факторов, влияющих на решение о покупке, привел к ясному результату: на его основе можно выделить очень четкие сегменты клиентов, а это позволяет, в свою очередь, установить с ними целенаправленный и эффективный контакт на практике. Контрольные проверки на базе выборочных бесед и тестовых телефонных переговоров показали, что такой контакт ведет к желаемому 20-процентному увеличению объема продаж».

Заказчик: «20% — прекрасно! Просто замечательно! Ваш всесторонний анализ и эффективная методика впечатляют. Мы, конечно, реализуем это на практике, но только при условии сопровождения с вашей стороны, как мы и договаривались! Опираясь на это четкое сегментирование, мы сумеем установить — да что там, — мы уверенно установим прямой контакт с клиентами. Я сегодня же договорюсь о вашей встрече с руководителем маркетингового отдела… и буду рад присутствовать на подробной заключительной презентации».

В идеальном случае слова-раздражители, выбранные для вашего ключевого адресного утверждения, должны соответствовать системе представлений и словарю вашего собеседника. В только что приведенном примере это:

«подробная заключительная презентация»;

«увеличение объема продаж на 20 процентов»;

«всесторонний анализ»;

«практическое сегментирование»;

«социо-демографический».

Как вы наверняка заметили, собеседник улавливает словоупотребления партнера по диалогу и невольно повторяет их, дополняя и развивая в нужном направлении, — но уже от собственного имени.

Еще раз отметим то, о чем говорилось и будет говориться в дальнейшем при разборе различных вариантов методики программирования и способов подготовки к нему. Чтобы запустить процесс программирования, ориентированного на продвижение товара, необходимо хорошо владеть речью в следующих отношениях:

использовать язык фактов;

отказаться от проявлений словесной мягкотелости и умственного банкротства;

пользоваться активными и позитивными формулировками;

давать оценки с помощью прилагательных и наречий;

грамотно располагать ключевое адресное утверждение.

Прекрасная возможность выявить подходящие слова-раздражители для вашего собеседника предоставляется в короткой неофициальной беседе. Здесь вы можете, во-первых, определить преобладающий тип восприятия партнера по диалогу (например, склонность к визуальным, слуховым или кинестетическим способам подачи информации).

Если ваш собеседник употребляет такие, например, слова, как ясное видение, заметный результат, отчетливые задачи, перспектива, перспективный, прозрачный, научные данные, значит, он обладает визуально-ориентированным типом восприятия и мышления.

Слова из тематического поля — звучит хорошо, очень хороший резонанс, внятный, четкие сигналы, находит во мне отклик —сигнализируют о том, что ваш партнер имеет слуховой тип восприятия и мышления.

Словоупотребления из ряда хорошие ощущения, безумно радует, фантастический, сказочный, придает уверенности говорят о том, что восприятие вашего собеседника ориентировано на чувства и ощущения.

Во-вторых, непринужденные беседы поставляют вам материал конкретных слов-раздражителей для дальнейшего разговора. Анализ слов-раздражителей проходит двумя путями:

Внимательно слушайте собеседника! Но в то же время пользуйтесь возможностью протестировать конкретные слова-раздражители, слегка педалируя их. По реакции партнера вы сразу поймете, на какой тип речевого воздействия он реагирует особенно, на какую «удочку» клюет.

Кроме того, высказывания можно подкреплять ритуализованными сигналами, то есть общепринятыми жестами. Например, при словах «Сервис — просто фантастический!» одобрительно поднимается большой палец руки. Но тут возможны ошибки. На плакате одной крупной торговой компании был изображен человек, чьи пальцы были составлены в букву «О». Этот жест был истолкован неправильно в силу своей неоднозначности, ведь у водолазов он имеет позитивный смысл, а у автомобилистов — негативный!

Так в рамках провокационных продаж мы применяем эмоциональные усилители и добиваемся согласия собеседника, умело используя его же словоохотливость. В приведенном примере консультант не только постоянно повторяет определенные ключевые слова («всесторонний», «четко (хорошо) разграниченный», «впечатляющий»), но и внимательно слушает клиента и подхватывает его словоупотребления («эффективно», «прекрасно», «произвести впечатление»). Это закрепляет позитивные эмоции в отношении его сообщения.

Цель любой беседы в рамках провокационных продаж состоит в том, чтобы запрограммировать клиента. И в этом заключается слабая сторона большинства специалистов по продажам! Дело в том, что лоббирование интересов — это ветер в спину, который лучше всего создавать самому. Но поскольку этот ветер не возникает из ничего, необходимо хорошо подготовиться.

Госпожа Стивс, руководитель отдела PR, любезно предоставила мне профессиональную краткую презентацию (Elevator Statement) компании EP: ElectronicPartner Verbundgruppe. Десятистраничная пояснительная записка к этому документу содержит остальные, производные обращения.

Выработать собственную краткую, концентрированную концепцию самопрезентации необходимо и вам при подготовке, например:

к переговорам на выставке;

к публичным дискуссиям;

к выступлениям в СМИ.

Приводим профессионально написанный текст в качестве удачной основы, позволяющей начать работу по программированию клиентов!

Elevator Statement ElectronicPartner

Имея более 6000 предприятий-партнеров в 12 странах и оборот более 5,6 миллиардов евро в отраслях потребительской электроники и системных решений, мы, ElectronicPartner, являемся ведущим объединением в Европе. При этом ElectronicPartner обеспечивает достойную работу и надежное будущее более чем 20 000 человек.

Мы профессионально обслуживаем все запросы конечных потребителей в Европе, предлагая оптимальный набор услуг и в то же время повышая качество жизни требовательных клиентов.

При этом ElectronicPartner заботится о том, чтобы партнерские предприятия — члены объединения ElectronicPartner — имели наибольший успех на рынке.

Этих целей мы добиваемся путем ежедневной кропотливой работы:

делая членов объединения партнером номер один для наших клиентов;

замечая таланты наших сотрудников, поддерживая их и становясь для них привлекательным работодателем;

Наши партнеры по всем направлениям работы подтверждают, что мы являемся для них партнером номер один.

Несмотря на большой размер нашей компании, в нашей стратегической деятельности на первом месте всегда стоят индивидуальные потребности целевой группы и партнеров с учетом региональной специфики.

ElectronicPartner успешно реализует свою программу,

целенаправленно объединяя усилия компаний (в итоге получая возможность, например, воздействовать на цены в качестве крупной торговой группы);

продуманно подбирая ассортимент с расчетом на определенную целевую группу и с учетом новейших рыночных тенденций;

делая долгосрочные инвестиции в важнейшие IT-системы и в профессиональную логистику, чем обеспечивается постоянное наличие товара на складах;

предоставляя членам нашего объединения широкие возможности для самосовершенствования и разнообразные программы обучения (например, семинары для руководителей, тренинги, финансирование, маркетинговые программы, «горячие линии», обязательные выставки и т.д.);

постоянно контролируя качество предоставляемых услуг (проводятся исследования «mystery shopping», опросы клиентов), мы динамично развиваемся в соответствии с потребностями клиентов.

Более 200 000 наших постоянных клиентов каждый день по праву ощущают себя;

ориентированными на сервис потребителями, для которых последние модели техники являются средством для достижения цели, и которые всегда выбирают высококачественные марки и изысканный дизайн;

потребителями, которые учитывают фактор цены, ценят возможности самообслуживания и широкий ассортимент, а также являются

«smart-shoppers» и

лучшими в секторе B2B во всей Европе.

Обслуживание наших клиентов по всей Европе — это:

специализированная ЕР-торговля: первоклассный сервис, инновации, задающие тон на рынке, высококачественный дизайн и элегантный стиль жизни;

крупные торговые центры (MediMax, EP-Center): специализированные магазины с привлекательными ценами и богатым ассортиментом;

EP-Netshop: интегрированная платформа интернет-продаж с агрессивной ценовой политикой как дополнение к специализированным магазинам, ориентированным на сервисное обслуживание;

comTeam: профессиональные системные решения для предприятий малого и среднего бизнеса — наших клиентов в секторе B2B.

ElectronicPartner — сильный партнер... не только сегодня, но и завтра! Наша финансово независимая компания, управляемая непосредственно владельцем, обладает крупным инвестиционным капиталом и благодаря ясной стратегии уверенно прокладывает свой путь, ориентируясь на:

продолжение успешного развития компании ElectronicPartner, открывающей все новые филиалы во всех европейских странах;

привлечение новых специализированных магазинов и операторов профессионального рынка;

привлечение компаний с собственным рыночным профилем;

приобретение компаний.

Мы придерживаемся стратегии:

неограниченных инвестиций в совершенствование IT-систем и в ассортимент услуг для наших членов;

наступления на фронте качества: бескомпромиссный профессионализм при выходе франчайзи на рынок;

закрепления лидирующих позиций в плане уровня затрат — это важная веха на пути к процессно-ориентированной организации;

принятия концепции «удовольствия от продукции»;

объединения и обмена ноу-хау.

Мы занимаем первое место также в области сервиса.

ElectronicPartner предлагает малым и средним предприятиям перспективное будущее: мы позволяем им сохранить конкурентоспособность и добиться успеха в борьбе с сильными конкурентами!

5.2. Модель распрограммирования в провокационных продажах

Цель распрограммирования заключается в том, чтобы изменить позицию собеседника и в конечном счете его поведение. Партнер не сумеет укрепиться в мысли, если постоянно сбивать его с толку.

При этом специалист по провокационным продажам сопровождает высказывания собеседника различными дополнениями и негативными комментариями, параллельно проводя свою линию. В результате собеседник должен увидеть собственные планы, заявления и высказывания в негативном свете и дистанцироваться от них, склоняясь к предложенному вами варианту. В идеальном случае он становится жертвой искусственно созданной неуверенности и принимает чужую точку зрения.

Помните ли вы пример с телекоммуникационной фирмой? Если нет, вернитесь, пожалуйста, в начало первой главы и перечитайте его еще раз. В этом примере, взятом из реальной жизни, руководство компании против своей воли спровоцировало распрограммирование собственного предложения в пользу конкурента: Поэтому я и дальше буду пользоваться услугами Deutsche Telekom.

В том разговоре собеседники не нашли общего языка — пока потенциальная клиентка раздумывала, как же их отель будет обходиться без связи в течение трех дней, продавец в свою очередь думал о трех днях, необходимых для переключения. Это проблема понимания собеседника. Конкурировать с тем, у кого занимаются продажами такие люди, не составит труда никому.

Несколько недель спустя представитель той фирмы позвонил в отель, стремясь возобновить контакт, но руководство гостиницы уже приняло решение и дальше работать с Deutsche Telekom. Услышав об этом, звонящий просто-напросто повесил трубку!..

Примером № 2 я обязан господину Бернду Пашельке. Несколько видоизмененный, этот пример показывает, что распрограммирование аудитории происходит быстро в тех случаях, когда собеседник направляет спрашивающего, и аргументация закрепляется в неверном направлении. (Будь проклят диалог, который регулируется путем постоянного повторения негативных высказываний!)

Итак, на специально организованной публичной дискуссии, проходившей в присутствии 300 зрителей, руководитель отдела сбыта американской компании по производству автомобилей намеревался сообщить о том, что его компания выпускает надежные машины, оборудованные по последнему слову техники и привлекательные по соотношению цены и качества. Ведущий же этой дискуссии, владелец новенького Lexus, был страстным приверженцем японских марок.

Ведущий: …Господин руководитель отдела сбыта, какую машину вы порекомендовали бы своей дочери?

Руководитель отдела сбыта (уклоняясь от ответа): Все машины нашей компании — отличные. Мне трудно спонтанно выбрать какую-то одну модель.

Ведущий: Да, когда похожих моделей так много, это вполне понятно. Почему ваша компания не проводит более четкого разграничения модельного ряда? У вас не хватает креативных сотрудников?

Руководитель отдела сбыта (раздраженно): Как это у нас не хватает креативных сотрудников? Конечно, хва…

Ведущий: ...но, тем не менее, у вас слишком много некреативных! Иначе у вас не было бы проблем с инновациями!

Руководитель отдела сбыта(думая: «Чушь!», но произнося совсем иное) : У нас нет проблем с инновациями! Наши автомобили современны и исключительно надежны.

Ведущий (самодовольно) : Вполне могу понять, что вы были рады занять 12-е место в статистике клуба ADAC по неполадкам, после японцев и ваших европейских конкурентов!

Руководитель отдела сбыта (заметно смутившись и начиная потеть): За последние годы мы значительно улучшили наши показатели. 12-е место мы занимали раньше.

Ведущий (продолжая атаку): Почему у вас так много недовольных клиентов? Может быть, ваши машины не стоят тех денег, которые платит за них покупатель?

Руководитель отдела сбыта (повышая голос): У нас практически нет недовольных клиентов. Наши машины стоят недорого и находятся на современном уровне техники.

Ведущий (посмеиваясь): Ключевое слово — недорогой автомобиль! При этом цена, которую приходится платить за вашу «недороговизну» — это, очевидно, допотопно высокий расход топлива. В США ваши машинки дразнят «глотателями бензина». Когда, наконец, вы перестанете штамповать экологических монстров на колесах?

Руководитель отдела сбыта: Мы не глотатели бензина, и экологических монстров мы не штампуем. Клиенты охотно покупают наши автомобили.

Ведущий: Возможно, возможно: находятся отдельные чудаки. А если среди них попадаются нерешительные, то вы легко уламываете их с помощью огромных скидок, верно?

Руководитель отдела сбыта (искренне возмущаясь и закипая): Нам не приходится уламывать клиентов. Другие производители тоже предлагают большие скидки. Идет обычная конкурентная борьба, жесткая…

Ведущий (резюмируя): Да, и для некоторых — слишком жесткая, что нам ясно дают понять японцы. Большое спасибо за беседу.

В этом примере руководитель отдела сбыта делает фатальную ошибку, следуя модели контролируемого диалога. Он не только постоянно теряет нить собственного обращения, но к тому же повторяет негативные формулировки ведущего, например:

«не хватает креативных сотрудников»;

«проблемы с инновациями»;

«экологические монстры»;

«12-е место».

Таким образом, в сознании публики закрепляется негатив по отношению к этой марке.

Кроме того, в немногочисленные самостоятельные высказывания менеджера, например «недорогие машины», ведущий вносит отрицательный нюанс, а то и закладывает в них вербальную бомбу замедленного действия. Руководитель отдела сбыта в своих репликах начинает руководствоваться поправкой ведущего и не решается повторить собственный тезис... хотя мог бы легко и уверенно дать отпор, воспользовавшись правилом трех T (см. раздел 7.1).

В данном случае у публики очень быстро формируется приговор: НЕТ! А все потому, что кое-кто плохо подготовился!

Было бы очень просто завладеть ходом этой беседы с помощью правила трех T! Помните ли вы его? Если нет, сейчас же прочитайте раздел 7.1! Разыграйте этот диалог в лицах еще раз, отвечая на вопросы вместо руководителя отдела сбыта!

5.3. Модель перепрограммирования в провокационных продажах

Принцип методики перепрограммирования лежит на поверхности. Задача — напомнить клиенту о когда-то принимавшихся положительных решениях о покупке.

В провокационной формулировке это звучит так: перепрограммирование напоминает бывшему клиенту о том, что он «должен» стать новым клиентом.

Вот так, например, независимый финансовый консультант с помощью перепрограммирования создает позитивную атмосферу, начиная разговор с клиентом: «Господин Мюллер, прошел почти год с тех пор, как мы с вами встретились и поговорили о возможностях укрепления ваших финансовых позиций. Тогда — помните? — я настоял, чтобы вы заключили дополнительный договор страхования от несчастных случаев, так как основная страховая сумма была слишком низкой. К сожалению, несчастный случай не заставил себя ждать, но внакладе вы не остались… Я очень рад, что тогда вы все-таки последовали моему совету. Ваш выбор оправдался.

Сегодня я снова рекомендую вам немного расширить страховую защиту на случай ситуации, которая поначалу может показаться вам надуманной, — так же, впрочем, как в прошлый раз, когда я описывал вам риски, связанные с несчастным случаем...»

Здесь консультант сознательно воскрешает в памяти клиента негативную ситуацию — человека заставили против воли принять решение, которое в конечном счете оправдало себя (в первую очередь для клиента, но ведь и для консультанта тоже!).

Этот прием помогает аккуратно посыпать солью старые раны так, чтобы взбодрить клиента и уверенно подвести его к новой покупке или подписанию контракта.

**5.4. Модель стабилизации в провокационных продажах**

В этом случае речь идет не о дополнительной продаже, а о действиях, которые продавец характеризует покупателю как правильные.

Так, например, продавец топлива для обогрева домов звонит клиенту через несколько месяцев после того, как тот сделал покупку, и дает ему при этом ясные указания:

«Добрый день, господин Майер! Это я, ваш продавец топлива. Хочу вас поздравить! Помните, перед тем как вы 15 февраля купили 6000 литров мазута, мы говорили о дальнейшей динамике цен и сравнивали наши предположения? Сейчас цена за один баррель нефти составляет 66,52 доллара — абсолютный рекорд... Я подсчитал, что если бы вы сделали ту покупку сейчас, то ваши 6000 литров стоили бы вам почти на 400 евро дороже! Так что ваше решение себя оправдало! И в следующий раз приходите ко мне в такой же благоприятный момент, чтобы мы снова приняли правильное решение, выбрав из ряда предложений...»

Добавим в качестве провокационного замечания, что многие, слишком многие специалисты по продажам не используют эту превосходную модель стабилизации отношений с клиентом или используют ее недостаточно! Оглянитесь на свои сделки, датированные месяцем или двумя ранее, — вы стабилизировали своих клиентов?

**5.5. Модель дестабилизации в провокационных продажах**

Ниже приводится неофициальная презентация, представленная лишь небольшому кругу слушателей — членам правления компании-клиента. Презентацию ведет руководитель проекта, внешний консультант. Поддайтесь воздействию этого текста, определите свое эмоциональное и рациональное отношение к нему и дайте оценку тому, как он действует на вас!

«Уважаемые дамы и господа, свершилось! Путь открыт, внедрение IT-инструментов в сфере клиентского сервиса началось.

Я рад возможности сообщить вам сегодня, что мы, поставив реалистичные цели, в ходе очень продуктивной совместной работы выполнили требования сложного, но интересного проекта вплоть до его реализации на практике, и сделали это в срок.

С одной стороны, я смеюсь, поскольку нам было очень приятно разговаривать на одном языке с вашими сотрудниками, иногда абстрагируясь от позиции профессионального внешнего консультанта. Хотя это было нелегко — ведь мы люди извне. Иногда согласования занимали больше времени, чем планировалось, потому что приходилось договариваться по очень многим частным вопросам. Мы хотели совместно довести этот проект до стадии внедрения, и в ходе переговоров с внутренними участниками проекта обсуждали каждую деталь. Ведь давление еще никому не приносило пользы.

Но, с другой стороны, я плачу: построив корабль, мы отправляем наше детище в свободное плавание, ведь ваши сотрудники со жгучим нетерпением ждут, когда же начнется реализация проекта.

В последние месяцы команда, работавшая над проектом, постоянно просила нас дать подробные указания, как все это реализовать на практике. Мы с удовольствием отвечали на эти вопросы, ведь все мы знаем, что такая сложная задача выполняется у вас впервые, а от успеха внедрения проекта зависит очень многое в жизни вашей компании.

С нашей точки зрения, тревоги и опасения, которые выражались здесь и в скрытой, и в явной форме, были в большинстве своем необоснованными, а их причиной является лишь обычная боязнь нововведений.

Все члены команды действительно прилагали усилия к тому, чтобы быть во всеоружии, когда раздастся стартовый выстрел и наступит час X. Наконец, он наступил, но несмотря на то, что его ждали, его приход стал неожиданным.

Мы считаем, что благодаря работе над этой задачей ваша команда наберется опыта и станет настоящим сплоченным коллективом. Это будет просто необходимо, когда мы, внешние консультанты, сойдем с корабля.

Запуск нового проекта — это праздник еще и потому, что теперь можно немного перевести дух. Простимся с тем временем, когда мы засиживались допоздна, заканчивая наш общий труд в 22 часа за пиццей, а ее разносчик награждал нас титулом: «Ненормальные!» Кроме того, это было вредно для здоровья.

Теперь снова можно вернуться к нормальной жизни.

Здесь я хотел бы выразить благодарность внутреннему руководителю проекта и дать высокую оценку его работе. Он неизменно заражал нас своей энергией, проводя действительно эффективный проект-менеджмент. Несмотря на двойную нагрузку, он всегда преодолевал препятствия, неизбежные для начинающих, с первого или со второго раза, и сейчас он уверен в своих силах, и это повышает мотивацию остальных.

Поэтому трудно оправдать позицию тех коллег, что относились к работе скептически и сомневались в ее успехе. Трудно оправдать ее прежде всего потому, что скепсис исходил как раз от тех людей, для кого внедрение проекта означает очень многое.

Ваш руководитель проекта даст уверенный отпор любой критике — если, конечно, кто-то осмелится высказать ее вслух.

Итак, не так страшен черт, как его малюют! Люди всегда боятся нового и поэтому склонны преувеличивать трудности.

Еще раз искренне благодарю вас за доверие — успешные итоги аттестации говорят сами за себя и очень радуют нас!

Пожелаем успеха команде, работающей над реализацией проекта, и будем надеяться на лучшее. Успеха вам! Время пошло!»

Ваши спонтанные впечатления об «успехе» внедрения:

Удалось ли консультанту посеять сомнение в успехе внедрения проекта? Если да, то велика ли вероятность того, что правление решится на дальнейшие инвестиции и возложит на него ответственность за внедрение?

Стратегией дестабилизации специалисты по продажам пользуются, например, тогда, когда им приходится бороться с конкурентами, не имея возможности «говорить о них плохо» (как известно, это не принято!). При этом перед ними стоит задача переломить модель поведения (или модель покупки) и заставить клиента принять противоположное решение.

Этот эффект известен из теории хаоса: даже самые небольшие деструктивные изменения в системах, в нашем случае — в системах мышления, приводят к медленной дестабилизации и могут перевернуть прежнее решение.

При этом ни принятое решение, ни того, кто его принял, не критикуют напрямую, создавая видимость, что соглашаются с решением, — но тем не менее в итоге делают выпад против него.

Другой пример. Руководитель IT-отдела одной компании решил прекратить работу над IT-проектом, несмотря на рекомендации сотрудников, приводивших сильные аргументы в пользу продолжения проекта. Внешний консультант прекрасно подготовился и провел следующий диалог с глазу на глаз с руководителем IT-отдела.

Консультант: «Разумеется, я соглашаюсь с вашим решением, хотя продолжение работы над проектом, требующим таких незначительных инвестиций, могло создать для вашей компании значительный потенциал экономии в среднесрочной перспективе...»

Клиент: «Я все понимаю, но я спланировал бюджет иначе!»

Консультант: «Что ж, в конце концов это ваше решение, притом что вы, как я понимаю, могли бы обеспечить наполнение бюджета и из других источников, — верно?!»

Клиент: «Ну...»

Консультант: «Хорошо. Но как бы то ни было, решение ваше и принимать его вам. Тем не менее, у меня есть к вам маленькая личная просьба. Некоторое время назад один ответственный сотрудник IT-отдела, работавший над аналогичным проектом, страшно поссорился с правлением по той причине, что он решил сэкономить на дополнительном частном проекте, и в итоге его экономия влетела фирме в копеечку. Тот несчастный сделал только одну ошибку: он недостаточно детально продумал свои аргументы, но хуже всего было то, что он не смог предоставить достаточного количества документов в связи с этим решением. На своем месте он удержался чудом! Да, роковая ошибка, и даже две ошибки. Мой вам совет: позаботьтесь о том — на случай, если, несмотря на значительный потенциал экономии при небольших вложениях, вы хотите отказаться от проекта, — чтобы аккуратно сформулировать и документировать это решение.

Даже если сегодня вы твердо убеждены, что решение это верное. Береженого Бог бережет…»

В схожем случае, на самом деле произошедшем в сфере IT-консалтинга, клиент, несмотря на значительные инвестиции, отменил свое решение — все консультанты в команде посчитали этот случай безнадежным.

Давление, оказываемое в целях дестабилизации, основано на разных подходах и оперирует различными мотивами — при этом ведется работа со страхами и неуверенностью, с «критическими массами» на сознательном и подсознательном уровнях.

Поскольку любые модели поведения и подходы всегда зависят от цели и хода беседы, а также от самих собеседников, каждому придется самому нести ответственность за их выбор. Описанная выше модель очень рискованна. Это современная методика агрессивных продаж.

**5.6. Модель смены парадигм в провокационных продажах**

Провокационные продажи — это искусство мыслить в устанавливаемых человеческим непониманием рамках повседневной ограниченности и неспособности к логическому анализу, разрывать смирительную рубашку устоявшихся представлений и действовать провокационно.

С помощью языковых средств смены парадигм можно нарушить выбранную собеседником модель поведения в разговоре, а также сбить и запутать ход его мыслей, в результате чего перед специалистом по провокационным продажам открываются совершенно новые перспективы. При этом основным провокационным средством становится спонтанный обмен ролями (принятие на себя роли, которую якобы играет собеседник), или краткая обрисовка сценария, меняющего представления.

Смена парадигм — это провокационный прием в процессе переговоров, который ясно дает понять собеседнику: решение, не являющееся черным, по логике вещей должно быть белым. Необходимо только, чтобы этот вывод он сделал сам.

Ниже приводится пример провокационной продажи с помощью смены парадигм, за который я снова благодарю господина Бернда Пашельке.

Бизнес-консультант проводит презентацию своих услуг перед руководством филиала одной крупной фирмы. Презентация посвящена системе клиентского менеджмента — ее концепции и реализации на практике. В конце консультант еще раз рассказывает о преимуществах новой системы и вежливо благодарит за уделенное ему время и заинтересованные вопросы.

Руководитель: «Большое спасибо, господин консультант. Это было очень интересно и звучит весьма многообещающе».

Консультант: «Благодарю вас».

Руководитель: «Ваши объяснения были очень понятны, и мы согласны с вашим выводом о том, что нашей фирме необходимо как можно скорее оптимизировать клиентский менеджмент».

Консультант: «Да, и важно, чтобы вы придали новое направление процессам, ориентированным на клиентов, и ввели поддержку новейшего программного обеспечения».

Руководитель: «Мы тоже так считаем. Ваше предложение по IT-поддержке нам также очень понравилось».

Консультант: «Рад это слышать. Могу ли я с вашего согласия обратиться к руководителю отдела закупок, чтобы оформить наш договор письменно? Мы можем начать работу над проектом уже со следующей недели».

Руководитель: «Я думаю, нам надо сначала посовещаться».

Консультант: «У вас есть еще какие-то вопросы по концепции или по методике ее внедрения?»

Руководитель: «Нет, все было замечательно. Просто нам нужно еще посовещаться».

Альтернативные варианты разговора

Смена ролей. Вариант 1:

Консультант: «Предположим, я нахожусь сейчас на вашем месте; тогда эти слова означали бы, что на самом деле мы не хотим заниматься этим проектом».

Руководитель: «Нет, напротив, мы хотим начать этот проект в любом случае».

(Продолжение см. в разделе «Дальнейший ход беседы».)

Смена ролей. Вариант 2:

Консультант: «Хорошо, что вы не принимаете решение сразу. Это даст мне возможность выяснить, действительно ли я хочу работать на вас».

Руководитель: «Что вы имеете в виду?»

Консультант: «Я предъявляю требования к самому себе — всегда выполнять работу качественно, на высоком уровне. Я не уверен, возможно ли это в данных условиях. Для успешного сотрудничества необходима стопроцентная убежденность с обеих сторон».

Руководитель: «Но ваша концепция и вы сами нас убедили. Мы хотим заняться этим проектом!»

(Продолжение см. в разделе «Дальнейший ход беседы».)

Развертывание сценария

Консультант: «Господин директор, представьте себе, что вам сегодня нужно сделать выбор между краткосрочной прибыльностью при неизбежном уменьшении количества постоянных клиентов, с одной стороны, и высокими затратами на эффективное и долгосрочное привлечение клиентов — с другой. В нашем конкретном случае вы стоите перед альтернативой: или увеличить маржу за 2 квартала на 1,5 процента и в течение следующих шести месяцев потерять 25% перспективных клиентов, которые уйдут к вашим конкурентам, — или уменьшить маржу за 2 квартала на 1 процент и развивать успешную систему привлечения клиентов. Что для вас важнее?»

Руководитель: «Интересное рассуждение. И разница в марже будет сохраняться только в течение двух кварталов?»

Консультант: «Да. И у вас будет эффективная система клиентского менеджмента, ориентированная на постоянные отношения с клиентами».

Руководитель: «Я выбираю второй вариант — инвестиции в клиентский менеджмент и краткосрочный спад прибыльности. Я думаю, сейчас этот проект нам нужнее, чем когда бы то ни было».

Дальнейший ход беседы

Консультант: «Остались открытые вопросы, которые нам стоит обсудить сейчас?»

Руководитель: «Нет, вопросов больше нет. Ваши объяснения очень понятные, а ваше предложение — замечательное».

Консультант: «Тогда вам не стоит терять время».

Руководитель: «Да, вы правы. Давайте начнем немедленно».

Консультант: «Великолепно!»

Руководитель: «И прошу прощения, что мы определились не сразу, но для нас это очень важное решение».

Консультант: «Я прекрасно понимаю вас. Будьте уверены: у нас ваше задание будет в хороших руках. Я лично буду постоянно наблюдать за ходом работы. Очень рад началу нашего сотрудничества!»

Смена ролей особенно подходит для того, чтобы надавить на собеседника с целью ускорить принятие решения. В нашем примере консультант на короткое время намеренно занял роль руководителя и тем самым провокационно заострил ситуацию выбора. В качестве ответа возможно только возражение или согласие. Это означает, что непосредственное решение в пользу проекта или против него принимается не сходя с места.

Теперь сделаем обзор других моделей провокационных продаж.

**5.7. Обусловливание**

Вы можете придать высказываниям дополнительную убедительность, сопровождая их паравербальными или невербальными сигналами.

 Подчеркивающие сигналы: например, при тех или иных высказываниях вы стучите по столу карандашом или ручкой; определенные высказывания всегда должны связываться с одинаковыми сигналами.

 Парадоксальные сигналы: вы можете опровергать чужие соображения, например, сознательно сопровождая позитивные сообщения отрицающими сигналами. Таким манером вы сбиваете с толку партнеров по диалогу. Пример:

Высказывание – Сигнал

«Убедительная концепция!» в то же время разорвать лист бумаги

«Это долгосрочные цели!» сломать карандаш

 Парадоксальная атака: это атака на позицию, занимаемую собеседником. Позитивное высказывание собеседника повторяется, но тут же дополняется негативным. В результате собеседник теряет дар речи, ведь сначала он ощущает поддержку, но потом неожиданно сталкивается с критикой.

5.8. Постоянное нарушение инициирующих цепочек

Понять принцип инициирующих цепочек позволяет пример, который я уже приводил в моей книге «Der TV-Crashkurs». Итак, начинается процесс, который вам необходимо прервать как можно скорее. Чем дольше вы колеблетесь, тем труднее будет сделать это. Только прямое вмешательство обеспечит вам успех.

У нас было два белых высокогорных терьера (теперь их уже три), и оба пса очень рано прошли курс обучения. Одним из их инструкторов был знаменитый исследователь волков Гюнтер Блох — в проектах Евросоюза он разрабатывает все пастушьи тропы и обучает пастухов овечьих стад тому, как защищать стада от волков.

Автор книги «Отношения между семьей и собакой» (Beziehun-gskiste Familie — Hund), Гюнтер Блох был гостем ряда моих семинаров для руководителей и сделал много впечатляющих докладов о волчьих стаях. Различные типы вожаков, социальные структуры, образ жизни в стаях, а также способы охоты на волков в разных регионах США и Европы — все это стало темой его интереснейших сообщений.

Именно у Гюнтера Блоха я позаимствовал одну аналогию, которая связана с прерыванием цепочек «условных рефлексов» и относится к сфере ведения публичной дискуссии.

Представьте себе, что вы отправились на природу с собакой, жаждущей поохотиться. Ваша собака спокойно петляет по густому лесу. Прыжок, другой, третий…

Она бежит легко и дышит ровно.

Вдруг собака почуяла след. Раз — и пес сделал стойку, стоит весь в напряжении, ощущая запах дичи. Мышцы активизируются, собака испытывает прилив сил.

Конечно, вы можете подождать, пока пес выйдет из оцепенения и бросится бежать. И он бежит. Бежит, бежит, бежит… Пять, десять, пятнадцать метров. Если же вы рассуждаете теперь так: «Фиффи, отпущу тебя еще на десять метров, и тогда позову», — вероятность того, что пес вернется, равна нулю. Вы свистите, вы зовете — никакой реакции: собаки и след простыл.

Спустя полчаса пес возвращается усталым и выдохшимся. И вам повезло, если он не занялся браконьерством, или если поблизости не оказалось ни егеря, ни лесника.

Однако ваше терпение будет полностью вознаграждено.

Что вы могли бы сделать иначе? Опытные инструкторы собак дают в таких случаях ценный совет: «Как можно быстрее прервите начавшуюся инициирующую цепочку. Не допускайте развития этой модели. Механизм возбуждения запущен — теперь необходимо как можно раньше остановить процесс».

Так и следует поступать. Напомним наш пример.

Ваша собака спокойно петляет по густому лесу. Прыжок, другой, третий…

Она бежит легко и дышит ровно. Вдруг собака почуяла след. Раз — и пес сделал стойку, стоит весь в напряжении, ощущая запах дичи. Мышцы активизируются, собака испытывает прилив сил.

Теперь должны среагировать вы. Свистнуть, дать команду: «Фиф-фи, ко мне!»

Нормальной реакцией обученной собаки будет расслабиться, развернуться и подойти к хозяину. Чем быстрее вы прервете процесс, тем выше шанс, что собака никуда не убежит. Вы заменяете условную цепочку «охотиться» на другую последовательность действий, а именно на ритуал послушания.

Аналогичная ситуация создается в публичной дискуссии, например в СМИ. Чем более последовательно и властно вы ведете в себя в словесном поединке, тем быстрее и точнее вы реагируете, тем проще вам одержать победу над вашим вербальным агрессором. Если ваша реакция запаздывает, если вы первым делом теряетесь — поезд ушел. Чем дольше длится поединок, тем меньше у вас шансов выйти из словесной дуэли победителем. С точки зрения провокационных продаж это означает:

Любой ответ означает согласие с вопросом или высказыванием. Оценивайте вопросы и высказывания!

Насколько возможно быстро останавливайте негативную аргументацию клиента.

Прерывайте ваших собеседников, если они подтасовывают факты или делают упреки.

5.9. Ограничение умственной активности клиента в провокационных продажах

Теперь кратко остановимся на приеме, которому не учат на стандартных семинарах по презентациям и коммуникации, — приеме «умственного торможения» клиента.

Исследования доказывают, что на суд присяжных наиболее сильное впечатление производят те эксперты, которые преподносят свое заключение не на простом и понятном, а на сложном и запутанном профессиональном языке (Роберт Левин). Если эксперт к тому же известный человек, обладающий особым авторитетом, слушатель переступает через свое непонимание и доверяет лишь титулам, званиям, имиджу и славе — конечно, лишь в том случае, если эти рекомендации сделаны на должном уровне.

А теперь, что касается провокационных продаж. Продумайте возможность агитировать в пользу ваших товаров или услуг с помощью пассажей на профессиональном языке, подкрепленных ссылками на авторитетные мнения. Такой подход приведет вашего собеседника к умственному торможению.