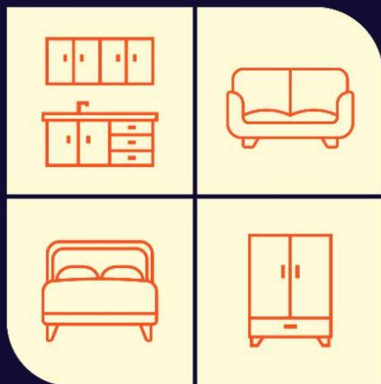


Евгений Суханов
бизнес-тренер по продажам

продавец мебели



**ОТ ЗАЯВКИ
ДО ОПЛАТЫ
ПО ШАГАМ**

Евгений Суханов

Продавец мебели: от заявки до оплаты по шагам

<https://litres.ru/74508037>

SelfPub; 2026

Аннотация

Клиенты постоянно говорят «дорого», уходят «подумать» и выбирают дешёвые аналоги? Поверьте: дело не в цене.

«Продавец мебели» — это пошаговое руководство по продажам: от первого контакта до договора. Книга написана на примере мебельной ниши для владельцев, руководителей и менеджеров, которые создают качественный продукт, но устали терять сделки из-за возражений по цене.

Евгений Суханов — бизнес-тренер, построивший более 30 отделов продаж только в мебельной нише, — рассказывает, как продавать, когда вокруг все демпингуют.

Внутри — 20-летний опыт автора и практические инструменты:

- психология покупки: как помочь клиенту легко принять решение;

- готовые алгоритмы и рабочие фразы для заключения сделок без давления;

— способы отстроиться от рынка, перестать быть «очередной компанией» и стать единственным верным выбором.

Хватит дарить скидки и всё равно терять клиентов. Книга научит доносить ценность компании так, чтобы клиенты с радостью платили за качество и рекомендовали вас друзьям.

Содержание

Предисловие	6
Часть 1. Почему клиенты покупают и как на это влиять?	13
Доверие к компании: как перестать быть «еще одной мебельной компанией» и стать «той самой» для клиента	22
Как атмосфера в салоне влияет на продажи	40
Доверие к продавцу: люди покупают у людей, и не покупают они тоже у людей	54
Менеджер сам определяет, каким его видят клиенты: «слабым или сильным переговорщиком»	67
Как внешний вид менеджера влияет на продуктивность встречи	80
Цифровая визитка менеджера: как выглядеть профессионалом в переписке?	88
Какова «главная цель» в продажах и как она влияет на настрой самого менеджера?	97
Доверие к продукту	103
Этапы продаж и почему без скриптов все-таки нельзя	111
Часть 2. Установление контакта	121
В каком состоянии нужно продавать? Как	124

зеркальные нейроны «заражают» настроением
клиентов и продавцов

Конец ознакомительного фрагмента.

135

Евгений Суханов

Продавец мебели: от заявки до оплаты по шагам

Предисловие

Никто из нас не выходит из дома с мыслью, что сегодня будет покупать только самые дешевые вещи. По моим наблюдениям, клиенты далеко не всегда выбирают предложение с самой низкой стоимостью. Рациональная экономия — это разумно, но наименьшая цена, как правило, сопряжена с высокими рисками и плохим качеством. Такой вариант подходит не каждому. Но почему-то менеджеры по продажам часто называют причиной сорвавшейся сделки именно то, что клиент где-то нашел «подешевле».

И если вы открыли эту книгу — вероятно, вы уже сталкивались с тем, что ваши клиенты:

- говорят «дорого»;
- уходят «подумать»;
- потом перестают выходить на связь;
- в итоге, как кажется менеджеру, выбирают более дешевый вариант.

Хотя, если разобраться, ваши предложение и продукт могут быть объективно лучше — у вас идеальное качество, адекватные цены, расширенная гарантия... Но клиенты почему-то продолжают искать *дешевле*. Непонятно: как так-то?

В такой момент многие думают:

— Наверное, рынок сейчас такой... У всех просадка... У людей нет денег...

Бывали такие мысли?

Конечно, периодически сам рынок то растет, то падает. Если вы когда-нибудь торговали на бирже или видели графики торгов, то понимаете, что «волны» не избежать. Вчера на рынке возникли благоприятные государственные программы и продажи сами пошли в рост, сегодня эти программы отменили и рынок падает, а завтра будет что-то еще, и на самом деле не так важно, к чему приведут эти события, — «вверх» или «вниз». На внешние факторы влиять очень сложно, а по большей части — невозможно вовсе, но все-таки есть то, на что каждый руководитель со своей командой точно может влиять каждый день и что даст стабильный рост компании. И это не только «снижение цен».

За годы общения с владельцами мебельных компаний в рамках аудита продаж я понял: за сколько бы они ни продавали свой продукт («дорого» или «дешево»), всегда будут клиенты, которые не купили, потому что им «дорого». И всегда будут компании, которые в таких ситуациях начина-

ют снижать цены, проводить акции, давать скидки, уходить в минус по прибыли, — а продажи все равно у них не растут. Потом эти компании оказываются на грани закрытия, с выгоранием и долгами. В то время как их конкуренты, не обращая внимания на кризисы, постоянно находят способы найти новые заявки и отработать их с лучшей конверсией, чем раньше, и продолжить расти в прибыли.

Так может, дело не в рынке и не в цене?

В большинстве случаев дело действительно не в цене, а в «ценности» — в том, *за что* платит клиент. А еще — в умении грамотно донести эту «ценность» до клиента, правильно выделить свою компанию на фоне предложений конкурентов и обосновать разницу в стоимости, не переживая, что она может быть выше. Уметь «не втюхивать», а продавать «от сердца».

Эта книга поможет тем, кто делает хороший и качественный продукт и хочет, чтобы цена за этот продукт была справедливой. Ведь более высокая стоимость — это не просто «хотелка» собственника компании, это достойные зарплатные фонды для более квалифицированной команды, качественные материалы, вложения в развитие компании, обучение менеджеров, честно уплаченные налоги и выполнение всех взятых на себя обязательств — все это стоит денег, влияет на качество конечного продукта и удовольствие, которое получает клиент от взаимодействия с компанией и десятков лет пользования этой чудесно продуманной мебелью.

Я назвал эту книгу «Продавец мебели», потому что посвящаю ее действительно лучшим менеджерам по продажам, которые, сочетая в себе много разных навыков, делают стабильно хорошие продажи и всей командой обеспечивают компании устойчивый рост даже в самые «темные» времена.

На страницах этой книги нет ни капли выдумки — все истории и инструменты, приведенные здесь, действительно применяют менеджеры, которых мы обучаем. И хотя для многих команд, с которыми мы работаем, уровень менеджеров, описанных в этой книге, считается нормой, думаю, что для некоторых читателей они могут показаться фантастическими профессионалами. Но если вы захотите — тоже сможете собрать и обучить такую команду мечты!

Я специально посвятил книгу одной конкретной нише — «розничному мебельному бизнесу» — и разобрал весь процесс продажи мебели на «атомы», связав непрерывной нитью инструменты продаж через все части книги, чтобы у читателя не возникло ложного ощущения, что какие-то из них в его случае применить нельзя. Все можно применить, и не только в мебели.

Если ваш бизнес похож на мебельную нишу — вы работаете с розничным клиентом, воронка продаж у вас построена через заявку и последующую встречу, вы продаете недвижимость, строительные материалы, делаете ремонты или оказываете услуги дизайна и архитектуры, — вы точно найдете очень много полезного материала, который почти полностью

соответствует работе с вашим клиентом.

Эта книга будет полезна владельцам компаний и руководителям отделов продаж, которые ищут новые инструменты и идеи, как можно повлиять на рост продаж без демпинга и «втюхинга», а также менеджерам, которым не все равно, сколько зарабатывать и как их компания выполнит взятые на себя обязательства после продажи.

В книге вы найдете подробные инструкции: готовые алгоритмы продаж с массой рабочих фраз для скрипта, пошаговыми действиями, психологическими «ключами» к пониманию того, как принимаются решения клиентом.

В получившийся метод я вложил весь свой 20-летний опыт продаж и создания команд:

- работа в Сбербанке и банке «Возрождение» — путь от менеджера до руководителя «Центра развития бизнеса» и начальника управления малого и среднего бизнеса, где нас учили создавать отделы продаж и развивать команды. Корпоративный сектор давно внедряет техники и механизмы, которые только сейчас массово приходят в рынок небольшого частного бизнеса;

- 8 лет консалтинговой деятельности — строительства и прокачки отделов продаж для b2c- и b2b-бизнесов;

- 4 года фокуса на мебельной нише: 30 успешных кейсов создания и развития отделов продаж; свыше 400 обученных дизайнеров-менеджеров; 2700 часов разборов реальных

встреч и 2000 прослушанных первичных звонков.

Я постарался изложить технологию продаж максимально просто и подробно — так, чтобы каждый инструмент из книги был легко понят и использован вами на практике сразу, без раздумывания, куда применить это в своем бизнесе.

Ваши менеджеры:

- поймут, как на самом деле принимаются решения о покупке клиентом;
- научатся управлять диалогом с клиентом;
- увидят, где именно теряются сделки;
- получают конкретные формулировки и инструменты;
- смогут продавать дороже без давления;
- и закрывать сделки с первой встречи!

Внутри вас ждут:

- пошаговая система продаж;
- разборы реальных ситуаций;
- ошибки, которые совершают менеджеры;
- конкретные фразы и вопросы;
- инструменты, которые можно внедрить сразу;
- научное обоснование техник продаж.

Книга написана не для того, чтобы просто «рассказать про продажи». Она написана, чтобы вы начали продавать по-дру-

тому: влюблять клиента в вашу компанию, понимать его истинную потребность и уметь сделать презентацию, которая «завораживает», а главное — доводить клиента до сделки, а не пасовать при первом «надо подумать».

Если вы не просто прочитаете эту книгу, а внедрите хотя бы часть инструментов, результат не заставит себя ждать. Наши клиенты благодаря этим инструментам вырастают в продажах через четыре месяца в два-три раза, а через три года, бывает, и в восемь раз!

У вас в руках пошаговый план доведения клиента от заявки до покупки. Вопрос, наверное, только в том, кто быстрее сможет прочитать эту книгу и внедрить все у себя: вы или ваши конкуренты?

Желаю вам продуктивной работы с книгой и больших продаж!

Часть 1. Почему клиенты покупают и как на это влиять?

Задумывались ли вы, что происходит с нами (и с нашими клиентами) в момент принятия решения о покупке? Что на него влияет? Почему мы часто хотим сэкономить, но в итоге покупаем не самые дешевые продукты, а иногда даже откровенно дорогие?

Вот вы решили, что пора поменять привычный парфюм, и пришли в большой магазин, где много марок, упаковок, ароматов, и все цены разные. К какой полке вы подойдете в первую очередь? Скорее всего, к той, где видите знакомые бренды: Chanel, Dior, Kenzo. Так работает маркетинг.

Все дело в привычке и узнаваемости: мозг всегда выбирает путь наименьшего сопротивления. Если все нравится, то зачем что-то менять? А если хочется нового — тогда выбираем из того, что уже слышали и чему доверяем: брендам, знаменитым именам.

Но как быть «нишевым» компаниям, которые пока не настолько известны, как Chanel, Dior или Kenzo, и не могут позволить себе масштабные рекламные кампании? Для них самое простое — найти грамотных продавцов, которые «вручную» донесут все необходимые смыслы до клиента прямо в магазине.

Однажды я оказался в парфюмерном магазине «за компанию» с женой. У меня не было реальной потребности что-то покупать — я был тем самым клиентом «мне просто посмотреть». Но мне попалась очень толковая продавец-консультант, которая сама подошла ко мне и начала задавать вопросы, и, чтобы занять время, я решил узнать, какой парфюм куплю себе в будущем (не сейчас). А когда она поняла, что именно для меня важно при выборе, предложила подойти к стенду с «нишевой» линейкой парфюмов.

Бренды и названия ничего мне не говорили — и, конечно, в первые секунды это вызвало у меня максимальное недоверие. Мозг продолжал цепляться за знакомое и раскрученное, но продавец начала предлагать мне пробные бумажки, распыляя аромат за ароматом. Я нюхал их почти на автомате, поглядывая мимо полок, но один аромат зацепил меня своей необычностью.

— Что это? — спросил я.

— Это очень необычный аромат — морской бриз с итальянского побережья. Автор линейки вдохновился воспоминаниями о летних каникулах, которые проводил у бабушки в приморском городке на Средиземном море. Когда с моря дул ветер, он приносил с собой запах морской соли и водорослей, а затем, смешиваясь с запахами бабушкиного сада, наполнялся ароматом мускуса, кедра и цветов...

Если читатель любит море, брызги и силу волн так же, как и я, то, возможно, рассматривая необычную форму флакона

с немного грубым колпачком, напоминающим обветренный металл, вы тоже не смогли бы сдержаться от мысли купить его.

— У нас на нишевые ароматы сегодня хорошая скидка...
— добавила продавец-консультант, усилив мое желание купить.

И несмотря на высокую для меня тогда цену за 50 мл парфюма, я его купил — и ни разу не пожалел впоследствии. Потому что каждый раз, когда я наносил парфюм, у меня в памяти возникала целая история, наполняющая меня позитивными эмоциями и делая этот запах особенным. Именно эмоции создали дополнительную ценность товара и желание совершить покупку парфюма, когда в нем еще не было потребности.

Думаю, если вы немного погрузитесь в воспоминания, то вспомните и свои покупки, которые были совершены на эмоциях. И я также уверен: в большинстве таких историй вы остались довольны и не пожалели.

Продажи далеко не всегда зависят от цен. Люди покупают не потому, что ищут самый дешевый продукт, — во многом они покупают в первую очередь ощущения, которые у них возникают при мысли о владении этим продуктом. Но это же уже не совсем только про «цены». Так же и при покупке мебели: если продавцу удалось точно понять, что хочет клиент, и сделать презентацию с максимальной демонстрацией полученных ценностей, то желание купить будет максималь-

ным. А если наоборот, кроме цены, у клиента не остается других критериев оценки, то это потому, что менеджер просто их не дал ему, и тогда клиенту остается только «думать и сравнивать».

Дело в том, что в принятии решения о покупке одновременно участвуют два режима мышления.

Быстрый, интуитивный и по большей части эмоциональный — во многом отвечающий за жгучее стремление купить и опирающийся на ощущения, желания, воспоминания и мечты клиента.

И медленный, аналитический, во многом рациональный режим — анализирующий спецификации, характеристики материалов и множество других «твердых» факторов. Один из главных факторов — цена.

На примере с парфюмом вы уже увидели, как легко «праздное любопытство» может привести к желанию купить. Когда решение уже принято на эмоциональном уровне, рациональное мышление начинает искать подтверждения правильности выбора. Скидка дополнительно помогает обосновать более высокую стоимость и срочность покупки.

Роль и взаимодействие этих двух режимов мышления в принятии решений в условиях неопределенности были подробно описаны Даниэлем Канеманом в начале 2000-х годов. В 2002 году он получил Нобелевскую премию по экономике за включение результатов психологических исследований в экономическую науку. В нашей книге мы несколько раз бу-

дем возвращаться к его работе, используя эти инструменты в продажах.

Получается, задача менеджера во время продажи — не заикливаться только на «рациональности» выбора клиента, а научиться воздействовать на эмоциональную систему, в которой ключевую роль играют дофамин, окситоцин и миндалевидное тело.

Дофамин — нейромедиатор ожидания награды. Он активизируется, когда мы предвкушаем удовольствие от покупки. В моем случае — в примере с парфюмом — именно эмоции, вызванные интересной историей, и необычный флакон обострили желание купить.

Окситоцин можно назвать гормоном доверия и привязанности. Его уровень растет, когда мы чувствуем доброжелательность и безопасность, общаясь с менеджером.

Амигдала (миндалевидное тело) — по сути, центр тревоги и выживания. Это часть головного мозга размером с миндалину, расположенная в глубине височной доли, отвечающая за страх, тревогу, агрессию и эмоциональную память. Эта часть головного мозга принимает активное участие в формировании доверия:

- Если менеджер холоден с клиентом, прерывает или говорит то, что вызывает раздражение и сомнение, включается режим обороны — и клиент либо спорит (нападает), либо уходит.

- Если продавец располагает к себе, миндалевидное тело может снижать ощущение тревоги — и клиент сохраняет спокойствие, начиная больше доверять менеджеру.

Это состояние — основа любой сделки. И даже если доверие к бренду было нулевым, как у меня к неизвестному производителю парфюма, то уже после покупки оно укрепитя и приведет не только к повторным покупкам, но и к рекомендациям другим покупателям через отзывы. Меня много раз спрашивали, что это за аромат, и я с удовольствием пересказывал историю его создания.



На этой схеме наглядно представлена зависимость вероятности сделки от уровня доверия и эмоций — то, что происходит во время продажи. Кроме влияния на уровень эмоций менеджер также должен воздействовать на уровень до-

верия клиента.

Существуют инструменты усиления доверия, которые образуют фундамент в продажах. Представьте себе треногу — если убрать одну опору, то конструкция станет неустойчивой. Так и доверие: оно стоит на трех основаниях.

№ 1. Доверие к компании

Это все, что создает ощущение стабильности и профессионализма: бренд, отзывы, атмосфера салона, визуальная эстетика, порядок.

№ 2. Доверие к продукту

Это качество вашей мебели, материалы, гарантии. Ответ на внутренний вопрос клиента: «Хороший ли это товар?»

№ 3. Доверие к продавцу

Так как люди покупают именно у людей, то искренность, эмпатия, внешний вид, эмоциональное состояние и профессионализм ваших менеджеров во многом предопределяют доверие клиента к вашей компании и продукту. Получается, это самый важный элемент доверия. В лице менеджера клиент как бы видит всю компанию и даже конечный продукт.

Когда эти три уровня доверия работают вместе, у клиента появляется полное основание расслабиться и начать себя убеждать в правильности выбора.

Чтобы сделки заключались легко, менеджерам во время переговоров важно сосредоточиться на инструментах и действиях, которые укрепляют доверие и усиливают положительное эмоциональное состояние клиента, тем самым кратко увеличивая вероятность заключения договора.

О том, как это делать, мы будем говорить в следующих главах книги. Там я подробнее познакомлю вас с инструментами усиления эмоций и доверия, а также покажу, как применять их на практике.

P. S.

Coca-Cola стала одним из самых узнаваемых брендов не только благодаря вкусу напитка и сахару. Компания связала продукт с широким спектром счастливых воспоминаний покупателей, создала вокруг него эмоциональную культуру и год за годом укрепляла доверие к бренду. Coca-Cola продолжает расти, несмотря на то что в мире существует бесчисленное количество похожих сладких газированных напитков.

Менеджеру нужно всегда помнить основу: эмоции создают желание, доверие снижает страх принятия решения, и тогда логика дает разрешение клиенту действовать. Если какой-то элемент выбывает, клиент начинает сомневаться,

сравнивать и откладывать решение. Но когда оба находятся на пике, покупка становится естественным продолжением разговора — продажи будут на драйве и для менеджера, и для клиента.

Доверие к компании: как перестать быть «еще одной мебельной компанией» и стать «той самой» для клиента

Как я уже писал выше, доверие — это состояние, при котором человек снижает внутреннюю защиту и допускает возможность взаимодействия без ожидания угрозы.

Доверие к компании — это, по сути, мысли и действия, происходящие на стороне и в голове клиента, которые формируют его отношение к производителю. Но при этом сама компания может и должна создавать условия для того, чтобы это доверие формировалось правильно.

Самое простое, что делают все предприниматели, — это контролируют и пополняют положительные отзывы, ведут соцсети и в идеале используют их как рупор своего качества и ценностей. Но кроме отзывов и соцсетей есть очень сильный элемент, объединяющий все, — смыслы и философия, которые компания вкладывает в свою работу.

Например, о какой мебельной компании вы вспомните, когда подумаете, что нужна кровать для «здорового и качественного сна»?

Думаю, несмотря на то что компаний, производящих матрасы и мебель для спален, уже очень много в России, тем

не менее многие читатели сейчас вспомнили именно «Ас-кону» с ее слоганом о «территории здорового сна». И, конечно, можно сказать: так это же гигант, куда нам до его рекламных возможностей, масштаба сети и производственных мощностей... Но так же было не всегда, и идеология компании, которая привела к такому успеху, формировалась задолго до огромного бизнеса. Лично мой покупательский опыт знакомства с этим брендом был именно в их торговом зале, где менеджер, проникшаяся этой философией и любовью к компании, влюбила и меня в нее. А ведь такая качественная проработка с восприятием клиента компании доступна каждому, независимо от размеров вашего бизнеса.

Или компания ИКЕА, которая, конечно, сейчас известна как мировой гигант по продаже мебели с 915 000 000 посетителей всех магазинов в год, но 80 лет назад эта компания была небольшим магазинчиком, в основу которого уже тогда была заложена идея сделать самую доступную и при этом качественную мебель для максимального количества людей. И создатель компании смог эту идею донести сначала до первых десяти сотрудников, а сейчас эти принципы и философию разделяют уже более 222 000 сотрудников, которые ретранслируют эту идеологию миллиардам клиентов по всему миру.

При этом для успеха продаж вам необязательно создавать компанию, которая, как ИКЕА, во главу угла ставит необходимость обеспечить самую низкую цену на рынке. У меня

есть клиент, который начал заниматься мебелью всего шесть лет назад, без первичного опыта в этой сфере, и никогда, с самого начала, не продавал дешевле рынка. Он выбрал другой подход: лучше обосновать стоимость клиенту, чем демпинговать. Мы начали работать с ними четыре года назад, и с самого начала в личных разговорах я постоянно слышал от него фразу:

— Мы не уходим от клиента, пока он не будет счастлив.

Это стало кредо компании. На текущий день она — лучшая в своем городе по объему продаж, а цены у них на уровне топовых федеральных компаний, которые делают хорошую и качественную мебель уже по 30 лет.

Доверие к бренду формирует комплекс факторов, но основу часто создают основатель и его ответы на вопросы: «Зачем мы делаем мебель?», «Как мы делаем мебель?», «Почему именно у нас нужно ее покупать?» Это и есть та самая «аура», которую необходимо заложить в ДНК компании на момент ее формирования; именно это должны транслировать менеджеры клиентам.

Если вы когда-нибудь обращались к агентам по недвижимости, чтобы купить или снять квартиру, думаю, иногда при оплате вознаграждения вы сталкивались с чувством, что какая-то «незаслуженная оплата», «ну за что?». Я даже как-то слышал шутку, бытующую у некоторых агентов недвижимости: «Наша миссия — комиссия». О каком доверии клиентов при таком подходе можно говорить? Но бывает и наобо-

рот: иногда попадают агенты, которые от души стараются помочь и действительно отрабатывают каждый свой рубль. Однажды я не купил у агента земельный участок, так как в итоге мы купили квартиру, но не мог не отблагодарить его и подарил виски — настолько мне понравились его работа и отношение к делу и ко мне как к клиенту.

Клиент считает внутреннюю мотивацию компании через менеджера довольно хорошо. Если вы горите идеей сделать жизнь клиента лучше, ваши сотрудники тоже уловят этот вайб и начнут его транслировать клиентам, которые, в свою очередь, почувствуют это и проникнутся вашим намерением.

Причем впечатление клиента усиливает не только менеджер, но и философия бренда компании. Она встречно может переноситься на ее продукты, сервис и сотрудников, которые ее представляют. В психологии эта закономерность называется «эффектом ореола».

Термин появился в 1920 году в работе американского психолога Эдварда Ли Торндайка «Постоянная ошибка психологических оценок». Торндайк анализировал, как армейские командиры оценивали своих подчиненных. Например, один командир выставил оценки 137 авиационным курсантам по нескольким отдельным параметрам: физическим качествам, интеллекту, лидерству и характеру. Хотя каждое качество предписывалось оценивать независимо, результаты оказались подозрительно тесно связаны: тот, кто

получал высокую оценку за выправку, опрятность, энергичность и другие физические качества, как правило, высоко оценивался также за интеллект, лидерство и характер.

Торндайк сделал вывод: человеку трудно рассматривать каждое качество отдельно. Сначала у него складывается общее впечатление — «хороший» перед ним человек или «плохой», — а затем это впечатление окрашивает все последующие оценки. Точно так же работает и сильный бренд: если клиент доверяет компании в целом, он, как правило, благосклонно воспринимает ее продукцию, сервис и сотрудников. Положительный образ компании словно создает ореол вокруг всего, что с ней связано.

Когда внутри компании имеются единые принципы и миссия, которыми руководствуется вся команда, клиент это почувствует.

Наш мозг удивительным образом всегда автоматически достраивает недостающую ему информацию через эмоцию: если первое впечатление плохое, то он начинает думать, что дальше будет еще хуже, и искать тому подтверждения (и найдет), а если впечатление хорошее, то он бессознательно «дописывает» остальные характеристики как позитивные. Думаю, и так понятно, что нужно стремиться ко второму варианту и стараться создавать только хорошие впечатления для клиента.

Еще один способ выделиться на массово-одинаковом

рынке и быстрее масштабироваться — это «зацепить» внимание клиента на одном продукте, возможно, направленном на узкую нишу.

Звучит, возможно, для кого-то парадоксально: чтобы вырасти в доходах, нужно отказаться от «всей подряд работы» и браться только за конкретные задачи. Например, есть компании, которые занимаются только детской мебелью и рассказывают об этом в своих соцсетях, как они делают ее максимально безопасной и удобной для мамы и ребенка, — и доверие к компании начинает выстраиваться еще до визита в салон. Или есть компании, которые специализируются на мебели для небольших по площади квартир и очень преуспели в том, как уместить все в ограниченное пространство вопреки законам геометрии и здравого смысла. Или продают только кабинеты и офисную мебель — и знают всё о том, как сделать работу максимально комфортной и обеспечить высокую продуктивность сотрудников. Ключевое в таком подходе, конечно, то, что компания должна стремиться стать «номером один» в своем направлении, — тогда и клиенты будут ее выбирать по этому признаку, несмотря на то что можно найти этот товар дешевле у конкурентов.

ПРАКТИКА

Наброски идеологии компании можно
сформулировать в три шага.

Шаг 1. Сбор «ДНК компании» от команды

Скопируйте эти пять блоков вопросов и разошлите каждому сотруднику. Ответьте на них сами и попросите каждого сотрудника ответить «как есть», не подглядывая в интернет:

1. Зачем мы существуем? Какую боль клиентов мы закрываем? Какую проблему людей мы решаем?

2. Есть ли у нас какие-то принципы? (Честность? Качество? Забота о клиенте «до победного»?)

3. Для кого мы работаем? Чей быт мы улучшаем? (Для молодых семей? Для прагматичных топ-менеджеров? Для детей? Каких клиентов у нас больше?)

4. Как мы делаем свою работу? Что отличает наш процесс от других? (Не уходим, пока клиент не счастлив? Делаем быстрее конкурентов?)

5. В чем наша уникальность? Почему клиент должен выбрать именно нас, а не конкурента?

Шаг 2. Синтез с помощью ИИ

Собрав ответы, загрузите их в любой ИИ-помощник и задайте промпт:

«Проанализируй предоставленные ответы сотрудников нашей компании и сформулируй на их основе вдохновляющую миссию и 3–5 ключевых ценностей для компании, которая производит и продает индивидуальную мебель. Тон: уверенный, дружелюбный, ориентированный на клиента».

ИИ даст вам достаточно структурированный

черновик.

Шаг 3. «Оживление» текста от ИИ всей командой

Это самый важный этап. Собственник и другие руководители берут синтезированный текст и «прогоняют» его через себя:

- Это правда про нас?
- Мы готовы жить по этим принципам?
- Что нужно добавить или убрать?

Финальный вариант должен быть не просто красивой картинкой. Он должен быть правдой, в которую верит каждый сотрудник компании.

Как еще усилить значимость компании для клиента?

Еще один важный элемент, усиливающий доверие клиента к компании, — это уникальные характеристики, которые выделяют вас на фоне других.

Представьте, что вы — клиент, который обзвонил пять мебельных салонов. Вам нужно выбрать один — тот, с кем продолжите работать. И из каждого салона вы слышите одно и то же:

«У нас качественно!»

«У нас индивидуальный подход!»

«У нас широкий выбор материалов!»

Какой салон вы выберете? Скорее всего, тот, где дали самую низкую цену. Потому что, когда все говорят одинаково, единственным различающим фактором для перегруженного

мозга клиента становится цена.

Все дело в том, что мы все сталкиваемся с главной болезнью рынка — одинаковыми фразами-клише, которые используют менеджеры. Где все компании как «качественные» близнецы, а менеджеры, не зная ничего более подходящего о своих компаниях, повторяют одно и то же.

Если вы хотите выделяться и привлекать ценностью, а не ценой, ваша задача — перестать быть «еще одним вариантом для расчета» и стать для клиента единственным логичным выбором.

Чтобы это сделать, нужно как минимум в глазах клиента стать непохожими на других.

Наш мозг больше всего запоминает то, что выбивается из фона. Это называется эффектом изоляции. Проще говоря, то, что не похоже на других, — запоминается.

Чтобы клиент выбрал вашу компанию, он должен сначала заметить ее среди конкурентов, затем запомнить при работе с менеджерами, а в нужный момент — суметь вспомнить именно вас благодаря впечатлениям, полученным на переговорах, и материалам, присланным ему тем же менеджером.

Насколько это важно, наглядно показали Хен Сын Джин, Гейл Керр и Джинхи Су в серии экспериментов 2019 года. Участникам показывали рекламные блоки, в которых обычные объявления соседствовали с более оригинальными и креативными. Выяснилось, что

креативная реклама не только запоминалась лучше и вспоминалась раньше остальных, — она еще и вытесняла из памяти обычные объявления. Причем сильнее всего снижалась запоминаемость рекламы конкурирующих брендов.

Получается, внимание клиента — это ограниченный ресурс. Если одна компания смогла выделиться и занять место в его памяти, остальным становится сложнее быть замеченными и запомненными.

Выделиться — значит получить внимание и запомниться клиенту.

Как же правильно сформулировать свою уникальность?

К примеру, «делаем качественную мебель» — это все абстракция. Так говорят все менеджеры, и мозг клиента за это не зацепится. А вот, к примеру, «Более 800 видеоотзывов довольных клиентов» — это уже конкретика, социальное доказательство, которое мозг считывает как сигнал безопасности, или «25 лет гарантии» — это редкая характеристика надежности. Все это точно снимает тревогу и говорит о серьезной уверенности в своем продукте. А уникальная информация вроде «установим кухню за 24 часа» откладывается в памяти, в то время как шаблонные фразы «сделаем быстрее других» тут же забываются.

Итак, как найти вашу «уникальность» и отстроиться от рынка?

Вдумчиво и не спеша ответьте честно на эти

вопросы:

1. Опыт: сколько лет на рынке?
2. Масштаб: сколько изделий/проектов сделали за все время? («Более 10 000 проектов».)
3. Репутация: сколько отзывов и какой средний рейтинг в Яндекс Картах/2ГИС?
4. Социальный капитал: есть ли известные клиенты (местные звезды, блогеры)? Может быть, у вас много подписчиков и вы сами открыто рассказываете, как производите мебель.
5. Производство: какие уникальные технологии или мощности есть?
6. Гарантии: что вы предлагаете сверх рынка? (Пожизненная гарантия на фурнитуру? Бесплатное постгарантийное сервисное обслуживание на 30 лет?)
7. Команда: какой совокупный или средний опыт ваших дизайнеров и технологов? («Суммарный опыт команды — 85 лет».)
8. Награды: есть ли кубки, грамоты, победы в конкурсах? Причем это может быть даже не в мебели.
9. Эксклюзив: возможно, есть дилерство на редкие материалы, которых нет у других? Или особенные условия по цене.
10. Кейсы: есть ли знаковые проекты, которыми можно гордиться?
11. Специализация: может быть, вы узкие эксперты в чем-то? Например, только кухни премиум-класса, только мебель для ванных комнат, только решения для малогабаритных квартир, только детская мебель,

или, может быть, вы «все знаете про кухни, так как у вас в команде дизайнеров есть шеф-повар». Я работал с компанией, где дизайнером мебели был бывший шеф-повар, и он продавал через свою экспертизу в том, как сделать приготовление и нахождение на кухне максимально удобным, комфортным и вдохновляющим, — это тоже стоит «подсвечивать» в соцсетях и в моменте переговоров с клиентом.

12. Еще что-то, что вас отличает от других. Поставьте себе задачу найти что-то уникальное в вашей компании. Наш мозг устроен так, что, получив команду, начинает глобальный поиск решения. Ответ может найтись даже в неочевидной области. К примеру, при общении с клиентом или сотрудником, при просмотре салонов или работ конкурентов, на выставках и конференциях, в том числе в другой нише. Просто создайте себе «чат-копилку» в мессенджере и отправляйте туда идеи — и, возможно, ваш мозг, как у Менделеева, среди ночи разбудит вас озарением.

Среди неочевидных и необычных отличий компаний я бы выделил один пример компании, основатель которой — очень верующий человек, он поет в церковном хоре, у него большая седая борода, по нему видно, что человек очень честный, душевный, и так же честно и душевно он подходит к своему делу. Мы решили, что «выпячивать» религиозность, конечно, не стоит, но можно это сделать в меру и аккуратно, поэтому в «обычном» названии компании появился подстрочник: «Мебель, сделанная с душой». Причем осно-

ватель компании мне потом дал обратную связь, что он сам по-другому теперь стал рассказывать клиентам о «своем деле», — это действительно влияет в первую очередь на саму команду компании, а потом уже на покупателя.

Еще на просторах интернета я встретил компанию, которая очень сильно «заморочилась» в том, как мебель выглядит внутри. Очень неожиданная деталь, но если вспомнить легенды про Стива Джобса, который требовал от своих технарей, чтобы компьютер внутри тоже был «красивый», то это уже не кажется чем-то «ненормальным», а даже становится любопытным. Так, компания рассказывает о том, что внутри можно создать «скрытый», особенный характер мебели, который будет спрятан от глаз других людей. К примеру, сделать шкаф внутри ярко-красным, а снаружи — спокойным белым: таким образом, мебель в какой-то степени, возможно, повторит характер своего владельца. Очень необычный подход, на мой взгляд, и точно запоминающийся.

При этом если вы не смогли ответить на все предложенные мной выше вопросы и найти в своей компании много чего уникального — не расстраивайтесь. Во-первых, нет задачи ответить на каждый вопрос: у вас может быть что-то свое и не быть того, что я предложил в вопросах, и ответ, возможно, придет позже. А во-вторых, если даже нет ответа сейчас, то теперь вы поймете, чего именно вам не хватает, и сможете сформировать план для создания этой уникальности.

Что в ваших силах сделать в ближайшее время, чтобы отстроиться от рынка? Например: если у вас сейчас нет «звездного» кейса, то можно найти блогера — шеф-повара в своем городе и сделать ему или с его участием кухню, тем самым получив уникальный и знаменитый кейс, а также, возможно, и воронку с лидами.

ЛАЙФХАК

Найдя все плюсы компании, стоит поискать и ее слабые стороны. Не бойтесь этого: ведь их почти всегда можно превратить из минусов в плюсы.

Минус: долгое производство (от трех месяцев).

Превращаем в плюс: «Мы установим вам временную кухню в течение 24 часов, чтобы вы смогли переехать уже завтра».

Из получившегося списка выберите вместе с командой 5–7 самых сильных, измеримых и понятных клиенту характеристик. Опирайтесь на цифры и отклик. Очень важно, что здесь должно быть что-то «твердое», помните, что просто слова «мы делаем качественную мебель» не цепляют. А цепляют, например: «12 лет на рынке», «>2000 реализованных проектов», «собственное производство 5500 кв. м», «пожизненная гарантия на фурнитуру», «эксклюзивный дистрибьютор фасадов в регионе» и т. д.

Выберите именно те, которые вас как клиента «зацепят», — это и будут самые сильные характеристики.

ПРАКТИКА

1. Создайте первую версию для своей команды и клиентов «презентации о компании», используя любой привычный вам редактор для презентаций.

- На первом слайде — логотип и слоган, отражающий вашу философию.

- На втором — ваши 5–7 топ-характеристик в виде ярких, лаконичных карточек с цифрами и иконками.

- На третьем — фото лучших работ.

Цель: чтобы клиент, бегло просмотрев презентацию, за 60 секунд понял, чем вы отличаетесь от всех остальных. Эта же презентация пригодится и при обучении менеджеров.

2. Запустите «копилку доверия». Создайте закрытый канал, например в мессенджере «Макс», для сбора видеозвонков. Это канал не только для идеальных видеороликов — это в первую очередь инструмент для менеджеров по продажам, чтобы они могли быстро показать потенциальному покупателю: «Вот что о нас говорят наши клиенты».

Подробнее об использовании этого инструмента менеджерами вы узнаете в части «Презентация».

Кстати, среди наших клиентов есть компания,

которая собрала уже более 800 видеоотзывов, и теперь этот факт легко превращается в уникальную характеристику компании: «У нас, возможно, у одних из всей России собрано более 800 видеоотзывов на мебель», — говорят их менеджеры.

P. S.

Один из самых ярких примеров того, как компания смогла выделиться практически без рекламного бюджета, — история производителя блендеров Blendtec.

В 2006 году компания выпускала действительно мощные блендеры, которые хорошо знали в профессиональной среде, но обычным покупателям бренд был почти неизвестен. Новый директор по маркетингу Джордж Райт однажды заметил на полу производственного помещения опилки. Оказалось, основатель Blendtec Том Диксон проверял прочность техники весьма необычным способом: засовывал в блендер деревянные бруски и смотрел, что победит — дерево или машина.

Вместо того чтобы выпустить очередную рекламу со словами «высокая мощность» и «профессиональное качество», компания решила просто показать эти испытания людям. На первые ролики потратили около 50 долларов: купили немного реквизита, поставили основателя компании перед камерой и предложили ему перемалывать в блендере предметы,

которые никто в здравом уме туда не положит.

Так появилась серия видео «Will It Blend?» («Измельчится ли это?»). В роликах Том Диксон с совершенно серьезным лицом превращал в пыль мячи для гольфа, садовые инструменты, мобильные телефоны и другую неожиданную добычу. Первые видео набрали около шести миллионов просмотров всего за пять дней, а через год продажи Blendtec, по данным компании, выросли на 500 %.

Blendtec не стала громче конкурентов рассказывать о мощности своих блендеров. Она нашла способ показать эту мощность так, как до нее не показывал никто. Люди приходили посмотреть, что еще уничтожит странный человек в белом халате, а вместе с развлечением запоминали главное: блендеры Blendtec способны перемолоть практически все.

Этот пример хорошо показывает: чтобы завоевать внимание клиента, не всегда нужен большой рекламный бюджет. Иногда достаточно найти в своем продукте сильное свойство и продемонстрировать его так, чтобы от этой демонстрации невозможно было оторваться. Отличие работает сильнее всего не тогда, когда оно просто удивляет, а когда одновременно доказывает ценность продукта.

Ваша компания — это не просто юридическое лицо, станки, материалы и деньги на расчетном счете. Это живой организм с характером и душой. Сформулируйте этот характер — и сотрудники и клиенты, которые разделяют ваши ценности, потянутся к вам сами, и вы постройте не просто бизнес,

а сообщество единомышленников.

Помните: ваши клиенты никогда не узнают о том, какая у вас крутая компания, пока ваши менеджеры и вы сами не расскажете им об этом. Сформулируйте свои сильные стороны, которые выделяют вас среди всех остальных, а в следующих главах я подробнее расскажу, как правильно эти тезисы должны доносить ваши менеджеры, чтобы они еще лучше запомнились клиентами.

Как атмосфера в салоне влияет на продажи

В 1985 году Ричард Талер предложил важную для продаж идею: человек оценивает покупку не только через ценность товара, но и через ценность контекста сделки. Он показал это в известном эксперименте «Пиво на пляже».

У испытуемых спрашивали, сколько они готовы потратить на одно и то же холодное пиво, только купленное в разных местах, рядом с одним и тем же пляжем. По результатам опроса: в лобби-баре отеля на пляже люди были готовы платить около \$2.65 за бутылку пива. В простом магазинчике у пляжа — около \$1.50. Товар не изменился, но изменился контекст атмосферы, и готовность заплатить больше выросла.

Справедливая цена воспринимается в том числе через место и ситуацию.

Если салон аккуратный, продуманный, с красивой экспозицией и уверенными специалистами — высокая цена воспринимается как логичная. Если же вокруг хаос, дешевые стулья, коробки у входа, «уставшая» выставка и нагромождение каталогов — атмосфера салона точно не обоснует высокую цену.

Еще очень важно, на чем у вас клиент сидит. Я обратил внимание, что в некоторых компаниях используют простые и очень жесткие стулья. Но когда продается индивидуальная мебель, процесс переговоров может длиться и три, и пять часов. Попробуйте посидеть на своем жестком стуле пять часов — я уверен, вы будете испытывать дискомфорт в спине, вам будет хотеться встать, походить и, возможно, даже скорее уйти (прогуляться).

Здесь вы тоже можете помочь своим клиентам и менеджерам, позаботившись об их комфорте заранее, подобрав хорошие стулья.

В 2010 году Джошуа М. Акерман вместе с коллегами провел, на первый взгляд, простой эксперимент: 86 участников рассаживали либо на жесткие деревянные стулья, либо в мягкие кресла. Затем им предлагали представить, что они покупают автомобиль стоимостью 16 500 долларов. Каждый участник называл свою цену, получал условный отказ продавца и мог сделать второе предложение.

Сами предложенные суммы в двух группах существенно не различались. Однако среди участников, сделавших второе предложение, люди на жестких стульях изменяли первоначальную цену в среднем на 896,50 доллара, а сидевшие в мягких креслах — на 1243,60 доллара. То есть первые меньше отступали от своей исходной позиции и проявляли меньшую гибкость.

Авторы предположили, что физическое ощущение

жесткости может активировать связанные с ним понятия — устойчивость, строгость и неуступчивость — и тем самым влиять на оценки и решения человека.

Если у вас есть салон, нужно его изучить свежим взглядом: как его сейчас видят ваши клиенты?

1) Посмотрите, где у вас лежат все образцы? У большинства они лежат на столешницах кухонь или ими забиты все шкафы. Лучше, конечно, сделать отдельный стенд для образцов, чтобы не загромождать пространство. В одной из наших компаний-клиентов на входе в салон «традиционно» хранились коробки с раковинами и вытяжками — им так просто было удобно, и никто даже не задумывался, что это первое, что видит клиент, когда заходит к ним.

2) Куда вешать вещи? Бывает, что на весь салон стоит одна напольная вешалка, и зимой она просто завалена куртками менеджеров и готова вот-вот упасть. Посередине салона это выглядит как чужеродная темная масса, которая портит внешний вид салона и не вызывает желания клиента повесить туда свою куртку. Уберите напольные хлипкие вешалки. Или поставьте несколько прочных и красивых в разных углах помещения, или еще лучше — сделайте отдельный шкаф для верхней одежды, вы же мебельщики все-таки.

3) Убедитесь, что ваши стулья у клиентов и у менеджеров удобные. Если нет, то стоит их заменить.

4) Выставка мебели — это ваша витрина, и иногда она

сильно устаревает или даже приходит в негодность. И пояснения менеджеров клиентам типа «У нас тут перегорела подсветка, давно делали» и т. д. уж точно не способствуют желанию клиента купить и даже могут вызвать закономерный вопрос: «Если они так сделали себе, то как мне сделают?»

5) Оформление пространства салона. Вспомните чудесные пространства ИКЕА, которые как будто «продают» сами, — так и хочется все в тележку сложить. И вы можете так же заполнить экспозиции ваших выставок (кухонь, консолей, гардеробных) «жизнью»: добавьте туда посуду, текстиль, зелень и т. д.

Одна из менеджеров как-то поделилась со мной историей. В салон, где мы долго просили «оживить» пустую зону консоли, она купила на маркетплейсе декорные элементы: вазочки, статуэтки, свечи. Стоит добавить, что раньше про эту консоль никто не спрашивал. После обновления внешнего вида на очередной отрисовке кухни клиентка долго смотрела на «новую» консоль и сказала: «Вы мне потом еще эту консоль в гостиную посчитайте. И можете продать все эти вазочки и статуэтки?»

Если вы заходите в помещение, где хорошо пахнет, хороший свет подсвечивает товар, играет легкая и негромкая музыка, все вокруг аккуратно и стильно, то вам, скорее всего, захочется остаться. Если же исключить эти факторы из восприятия, то вас может «заставить» остаться только низкая цена, и то не всегда.

Один из основателей современного маркетинга Филип Котлер, чьи работы остаются фундаментом для бизнеса уже более полувека, еще в 1973 году опубликовал знаковую статью «Атмосфера как инструмент маркетинга». В ней он одним из первых системно описал, как обстановка в магазине может влиять на восприятие и поведение покупателя через базовые органы чувств.

Котлер выделил четыре группы атмосферных факторов:

- **Зрение** (цвет, яркость, размер и форма). Освещение, цветовая палитра, размеры помещения и формы окружающих предметов создают общее визуальное впечатление от пространства еще до того, как клиент успеет подробно рассмотреть товар.

- **Слух** (громкость и высота звука). Музыка, разговоры сотрудников и общий уровень шума становятся частью атмосферы и могут влиять на настроение покупателя и на темп его передвижения по магазину.

- **Обоняние** (запах и свежесть воздуха). Аромат способен вызывать ассоциации и формировать общее впечатление от пространства, однако реакция зависит от самого запаха, его интенсивности, ситуации и предпочтений человека.

- **Осязание** (мягкость, гладкость и температура). То, насколько клиенту тепло, удобно и приятно прикасаться к материалам, тоже становится

частью восприятия магазина и представленных в нем товаров.

И если Котлер заложил мощную теоретическую базу, то позже ученые неоднократно проверяли, как запахи, музыка, освещение и другие элементы пространства влияют на настроение покупателей, оценку магазина и покупательское поведение.

В 2001 году исследователи Анна Маттила и Йохен Виртц решили проверить, что будет, если объединить два заметных атмосферных фактора — запах и музыку. Их гипотеза звучала так: если аромат и музыка в магазине создают единое, согласованное по уровню возбуждения настроение, то покупатель будет лучше оценивать магазин, получит больше удовольствия от посещения и проявит большую готовность рассматривать товары и совершать незапланированные покупки.

Эксперимент проводился в реальном магазине подарков в течение четырнадцати дней. Исследователи меняли два фактора. Первым был аромат: расслабляющий запах лаванды, стимулирующий запах грейпфрута либо полное отсутствие ароматизации. Вторым фактором был музыкальный фон: медленная расслабляющая, быстрая энергичная классическая музыка либо ее отсутствие. В итоговый анализ вошли 247 анкет покупателей.

Результаты подтвердили основную гипотезу

исследователей. Когда музыка и аромат совпадали по уровню возбуждения, покупатели дольше рассматривали товары, были больше готовы вернуться в магазин и потратить больше, чем собирались. Также они сообщали о большей удовлетворенности посещением и более выраженной склонности к импульсивным покупкам.

Но здесь есть важнейший нюанс: эффект возникал не только при сочетании расслабляющего запаха лаванды с медленной музыкой. Стимулирующий грейпфрут тоже хорошо сочетался с быстрой энергичной музыкой. Главное заключалось именно в согласованности. Когда расслабляющий аромат лаванды соединяли с быстрой музыкой или стимулирующий грейпфрут — с медленной, оценки по ряду показателей становились ниже. Покупатель воспринимает атмосферу целиком, а не каждый ее элемент по отдельности.

Более прямую связь между атмосферой и реальными расходами покупателей обнаружил Рональд Миллиман. В 1986 году он провел похожий полевой эксперимент в ресторане и анализировал счета посетителей. При медленной музыке расходы на еду практически не изменились: 55,81 доллара против 55,12 доллара при быстрой музыке. Зато средние расходы на напитки выросли с 21,62 до 30,47 доллара. Посетители дольше оставались за столом и успевали заказать больше напитков. Получается, музыка не заставила людей есть больше, но повлияла

на продолжительность посещения и состав заказа.

Похожий результат для запахов получили Эрик Спангенберг и его коллеги в 2006 году. Полевой эксперимент проводился в реальном магазине одежды с участием 181 покупателя. Когда аромат соответствовал категории товаров (ваниль — в отделе женской одежды, Rose Maroc — при выборе мужской одежды), средние расходы посетителя составили 55,14 доллара, а при несоответствующем запахе — 23,01 доллара. Среднее количество купленных вещей на одного посетителя магазина также выросло с 0,91 до 1,71.

По итогам этих исследований можно сделать три главных вывода, которые отлично работают в продажах до сих пор:

1. Ароматы и музыка могут работать как фоновые подсказки.

Они не заставляют клиента автоматически доверять продавцу или совершать покупку, но могут влиять на его настроение, темп поведения и общее восприятие пространства. Если окружающая среда транслирует спокойствие и комфорт, человеку обычно проще оставаться в ней и изучать предложение.

2. Сенсорная конгруэнтность усиливает эффект атмосферы.

Сенсорная конгруэнтность — это, проще говоря, согласованность. Это ситуация, когда музыка, запах, освещение и

визуальная картинка несут один и тот же понятный посыл. Когда элементы среды «дружат» между собой, пространство воспринимается более цельным и предсказуемым. Когда они противоречат друг другу, атмосфера может начать мешать.

3. Атмосфера может влиять на реальные расходы покупателей.

Полевые эксперименты показывают, что музыка и запахи в некоторых ситуациях действительно меняют продолжительность посещения торгового зала, количество купленных товаров и размер расходов. Но, конечно, одна только приятная музыка или аромат не гарантируют роста конверсии и среднего чека. Атмосфера не продает вместо менеджера — она либо помогает ему работать с клиентом, либо создает дополнительные помехи.

Как применить это в мебельных салонах?

1. Подберите «свой аромат бренда»

IKEA, Zara Home, Apple Store — все используют собственные ароматы.

Мебельный салон может выбрать мягкий древесный, цитрусовый или кофейный аромат, который вызывает ощущение «дома». Это не обязательно должен быть какой-то сложный и дорогостоящий механизм аромамаркетинга. Достаточно купить аромадиффузор и духи к нему.

Я даже для своей работы иногда использую эфирные масла, которые поднимают настроение. Например, запах манда-

рина у меня повышает работоспособность.

2. Музыка в унисон

Если вы работаете в среднем или премиальном сегменте — вам подойдет спокойный лаунж, легкий джаз или классика. А также музыка является невидимыми шторами между рабочими столами дизайнеров.

Вы когда-нибудь задумывались, почему в ресторанах вечером музыка играет громче, чем днем? Потому что она создает иллюзию приватности. За каждым столиком что-то громко обсуждается, но благодаря музыке мы не слышим других и сконцентрированы только на своих собеседниках.

В салоне мебели не нужно включать музыку громко, но, если будет полная тишина или, как иногда бывает, колонка будет расположена за каким-то одним из менеджеров, а не в центральной части зала, то звук музыки не будет рассеиваться и общение менеджеров с клиентами будет более комфортным. Нужно сделать так, чтобы звук музыки никому не мешал, но при этом «заполнял» все пространство.

3. Освещение

Теплый мягкий свет вызывает ощущение «дома», поэтому в премиальных кухонных салонах почти не используют холодные лампы, а также дополнительно устанавливают торшеры, боковой свет делает атмосферу еще богаче. Подсветка кухонь и стеклянных элементов делает мебель более нарядной, что способствует желанию рассмотреть ее подробнее. А вот отсутствие подсветки на кухне создает эффект «темного

угла», так как тень верхних шкафов от освещения падает на столешницу. Как вы относитесь к темным углам? Мне они кажутся мрачноватыми.

4. Порядок на выставке и на столах

Разбросанные образцы, пыль на фасадах, кипа бумаг на столе — все это транслирует хаос. А насколько комфортно находиться в «хаосе»? О чем можно задуматься, наблюдая беспорядок? Это те сигналы, которые вы хотите, чтобы считывал ваш клиент?

Если хотите, чтобы клиенту было уютно у вас, то можно начать с простого — навести порядок и поддерживать его регулярно.

ЛАЙФХАК

Как руководителю решить вопрос с поддержкой порядка в салоне? Самый простой способ: «Фотоотчет каждый понедельник и пятницу».

Каждый понедельник и пятницу утром старший менеджер или РОП делает три-четыре фото салона и отправляет их в общий чат с шефом. Лучше именно два раза в неделю проводить такой контроль, поскольку на выходных, как правило, максимальный наплыв клиентов и важно навести порядок «до и после».

Что это дает:

- дисциплину — все знают, что чистота под контролем;

- коллективную ответственность — менеджеры понимают, что если они не следят за порядком, то подводят руководителя и друг друга;

- осознанность — команда начинает видеть мелочи со стороны, которые раньше «замыливались» и игнорировались всеми. Скорее всего, команда поднимет некоторые вопросы, при которых нужно будет обсудить что-то давно «наболевшее»: что-то отваливается давно, что-то нужно заменить, или обеспечить их чем-то дополнительным, например инвентарем или шкафом для хранения «ненужных» вещей.

Сфотографируйте салон «до преобразования и наведения порядка», а потом «после» — и покажите команде. Обсудите, как у них самих меняется настроение от такой атмосферы.

P. S.

«В мебельном салоне создали настолько домашнюю атмосферу, что клиент лег на диван, попросил пульт от телевизора и сделал менеджеру замечание за громкую музыку».
(Шутка с просторов интернета.)

В 2016 году журналист ABC News описал необычную кар-

тину в пекинской ИКЕА: посетители спали на выставочных кроватях и диванах, укладывали детей в демонстрационные кроватки, делали уроки за столами и разговаривали на выставочных кухнях.

В 2015 году ИКЕА даже попыталась ограничить продолжительность сна таких посетителей, поскольку они надолго занимали мебель и мешали другим покупателям ее осматривать. Однако контролировать соблюдение правил оказалось сложно.

Атмосфера салона — это, по сути, визитная карточка для клиента о профессионализме компании и ее позиционировании.

Если хотите, чтобы ваша более высокая, чем у конкурентов, цена была для клиента обоснованной, начните с того, что она должна быть очевидна с первого взгляда на салон. Иногда достаточно убрать беспорядок — и только это уже повлияет на продажи. Если не знаете, что и куда убирать, руководствуйтесь простым правилом: «Если предмет нарушает уют — он мешает продавать», а значит, его не должно быть видно.

Еще очень интересный эффект от уютного салона — это желание менеджеров самим в нем находиться. Атмосфера салона должна их вдохновлять, они же все очень творческие личности, и место, где им «красиво» и «комфортно», усилит их эмоциональное состояние и желание рассказывать о компании — тогда презентовать свой продукт они будут с

искренним энтузиазмом, что прочувствует и клиент.

Доверие к продавцу: люди покупают у людей, и не покупают они тоже у людей

Давайте проведем простой мысленный эксперимент. Представьте, что вы пришли к врачу с серьезным вопросом. Перед вами два специалиста.

Первый — хмурый, говорит резко, немного с давлением, не смотрит на вас, почти не задает вопросов, не тратит на это свое драгоценное время и сразу предлагает «резать». Но он работает в престижной клинике с новейшим оборудованием — об этом говорят рекламная брошюра на стойке администратора и высокая стоимость их услуг.

Второй — аккуратный, спокойный, с приветливым и добрым взглядом. Внимательно вас выслушал, уточнил детали, объяснил, что с вами происходит, предложил варианты решений — возможно, тоже предложил «резать». Но при этом второй работает в небольшой клинике без трех администраторов на входе, зато с хорошими отзывами живых пациентов и, кстати, с ценой не ниже, чем у «престижных».

Это пример из моей жизни, где быстрое предложение «резать» первого врача лично мне не внушило доверия, несмотря на престижность клиники.

А кому вы бы доверили свое здоровье? Лично я выбрал

второго врача.

И если заменить «врача» на «продавца», а «лечение» — на «покупку кухни за 500 000 рублей», суть подхода к выбору исполнителя не поменяется.

Доверие к компании важно. Но доверие к продавцу — часто более решающий фактор. Можно иметь лучшее оборудование в городе и самый красивый салон, но если человек за столом в этом красивом салоне не вызывает доверия, а отталкивает, сделка, скорее всего, не состоится.

Давайте попробуем описать продавца/менеджера, которому вы доверяете на все 100 %. Возможно, это человек, который:

- профессионален и глубоко знает свое дело;
- уверен в себе, но не высокомерен;
- аккуратен и собран;
- спокоен и энергичен одновременно;
- эмпатичен: слушает и слышит;
- объясняет сложное простыми словами.

Все эти критерии написали сами менеджеры на моих тренингах. И если собрать этот образ в единую картину, то получается очень располагающий к себе человек. Умение расположить — выходит, тоже навык.

Все дело в том, что решение, доверять или нет, начинается формироваться у собеседников почти сразу при знаком-

стве, и происходит это еще до логического анализа собеседниками друг друга. То есть на момент знакомства мы осознанно не оцениваем ум, честность, профессионализм, ответственность, добросовестность и другие добродетели собеседника — это просто сложно сделать экспресс-методом. Сначала наш мозг делает выводы исходя из того, как наш собеседник выглядит: микровыражения его лица, тон его голоса, осанка, ритм речи — все в целом считается мгновенно. И вот если мозг клиента фиксирует, что улыбка у менеджера неискренняя, взгляд суетливый, тело зажато, а говорит он вяло — для клиента это сигнал: что-то не так. Если же голос менеджера спокойный, движения естественные, взгляд ровный — мозг дает клиенту сигнал: здесь безопасно и комфортно. И только после такой «экспресс-оценки» подключается логика.

Конечно, в первую очередь мы привыкли воспринимать доверие к специалисту через его экспертность, но при этом каждый из нас иногда сталкивался с профессионалами своего дела, общение с которыми оставляет неприятное послевкусие. Мы вроде понимаем, что этот специалист очень хорошо разбирается в своем вопросе, но общаться с ним почему-то не хочется. Мы подсознательно стараемся дистанцироваться от таких экспертов — они нам не нравятся как люди. Вот здесь на первый план выходит именно умение менеджера расположить к себе, а уже потом — продемонстрировать свою экспертность. Без нее доверие клиента, конечно,

тоже не усилятся, а если менеджер окажется некомпетентным, то даже начнет снижаться. Но бывает даже так, что менеджер умудряется оттолкнуть клиентов своей чрезмерной «экспертностью».

Самая распространенная ошибка некоторых сильных экспертов — слишком очевидная демонстрация своего профессионализма, часто переходящая в давление, надменность и поучительный тон: «Вы не понимаете...», «Вы ошибаетесь...», «Я знаю, как лучше...» и т. д. Надеюсь, что все-таки это происходит по большей части из-за непонимания, как может такое поведение считать клиент, нежели из-за того, что менеджер делает это сознательно, чтобы повысить свою самооценку за счет клиента.

Конечно, соглашаться со всеми «хотелками» клиента тоже не нужно, особенно если это противоречит здравому смыслу и действительно может привести к проблемам или будущему недовольству самого клиента. Менеджеру стоит соблюдать баланс и корректно доносить свое мнение клиенту.

В моей практике были разборы видеозаписей продаж, где менеджеры «решали за клиентов», как им будет лучше: «Не берите этот вариант — он вам не подходит...», «Это уже не модно, так никто сейчас не делает», «Фасады с ручками — это уже устаревший вариант, лучше без них. Мне лично нравится больше без ручек». Какая разница, какие нравятся ручки продавцу, если его мнение клиент не спросил? Совет

дать можно, если в нем есть необходимость, но если запрос от клиента не поступил, то лишний совет через призму «мне так больше нравится», «вам так будет лучше» может восприниматься клиентом как поучение и даже давление. Кто из нас в юности легко реагировал на добрые советы родителей?

Но как быть, если «понимаем», что клиенту такой вариант, как хочет он, не подходит? Нужно просто спросить, почему он хочет именно так, а затем объяснить результат от этого варианта, а также результат от альтернативного варианта. Спросить, какой вариант для клиента будет предпочтительнее. Да, такой путь длиннее, чем давать «добрый совет сразу», но если ваши менеджеры хотят, чтобы их слушали и слышали — и воспринимали как экспертов без сопротивления, — то стоит не давать «советы», а показывать разницу и оставлять контроль выбора последствий на стороне клиента.

Если продавец не навязывает, а предлагает варианты, объясняет так, что клиент чувствует себя компетентнее, общается с уважением и искренним интересом — доверие растет естественно. Если же клиент чувствует давление или поучительный тон, включается сопротивление и клиенту хочется больше возражать, что точно не приближает сделку. Так клиент защищает свое мнение, когда не может довериться. Поэтому в технике продаж, в отличие от техники переговоров, подавлять собеседника своим авторитетом нельзя, нужно, наоборот, создавать у него ощущение контроля и переводить диа-

лог в режим сотрудничества и партнерства.

Вариант диалога через давление на клиента	Вариант диалога через уважение и сотрудничество с клиентом
— Нужно подписывать договор сегодня, иначе цена изменится. — Так, как вы хотите, невозможно сделать. — Вы ошибаетесь, так нельзя. — Это уже устаревший вариант, так никто не делает. Вам будет лучше вот так сделать...	— Если мы сегодня заключим договор, у нас будет возможность зафиксировать цену. Как вам такой вариант? — Позвольте уточнить: почему для вас это так важно? — Елена, именно так сделать, к сожалению, не получится, потому что... Давайте попробуем найти компромисс. Как вам такой вариант? — Елена, если мы сделаем вот так... то будет так..., а если вот такой... вариант, то будет вот такой... результат. Вам какой больше подходит?
— Этот материал сейчас никто не использует/он плохой/кто вам сказал, что это лучше? Бывает, что у компании в приоритете определенные материалы, и если клиент просит материал, который его компания не продает или ему невыгодно его сразу предлагать, он с ходу начинает говорить плохо о материале, который попросил клиент, и тем самым рискует вызвать конфронтацию с клиентом.	— Почему именно этот материал вы хотите? — Да, это неплохой вариант, но у нас есть еще лучше. Давайте расскажу подробнее...

Такая тактика вызывает скорее ощущение подавления авторитетом.	Эта тактика оставляет у клиента ощущение контроля и сотрудничества со стороны менеджера.
Результат — возможная конфронтация мнений клиента и менеджера или как минимум плохое «послевкусие» после разговора.	Результат: в такой форме ведения переговоров клиенту нет смысла спорить, и его доверие к компании будет расти.

Доверие строится не только на ощущении «партнерства», но и на других «мелочах» взаимодействия с клиентом. А точнее сказать, «неважных мелочей» в выстраивании взаимоотношений с клиентом просто не бывает. Но почему-то именно эти «мелочи» менеджеры часто упускают и не считают важными: «Перезвоню в 17:00», — и забыл. «Отправляю расчет сегодня», — и отправляет завтра. Кажется, что в этом нет ничего страшного, но я вам расскажу историю про то, как я, забыв о клиенте, потерял крупную сделку.

Это было около 15 лет назад, в банковской сфере. Я полгода вел переговоры с одним из владельцев крупной группы компаний. Цель — перевести их всех к нам на обслуживание. Это была бы хорошая сделка.

Мы много раз встречались и перезванивались. Он все время говорил:

— Женя, я понимаю, ты все интересно рассказываешь,

что вы такие надежные и клиентоориентированные. Но у нас группа компаний. Решение принимаю не я один. Все уже привыкли работать с «тем-то» банком, переход к вам крайне сложно организовать...

И вот — прорыв. После очередной «случайной» встречи и моей настойчивости он сказал:

— Ладно. Приезжай в среду в 17:00. Поговоришь с моим главным бухгалтером. Если убедишь ее — откроем пробный счет на нашу компанию, а там посмотрим по остальным.

Я был очень рад, понимая, что вопрос почти решен и клиент готов сделать первый шаг. Записал встречу в ежедневник, чтобы не забыть. И... забыл. Вспомнил в 17:20. В панике хватаю телефон:

— Уважаемый Иван Иванович, простите, у меня форс-мажор! Я уже выхожу, добегу за десять минут!

А в ответ:

— Евгений, не надо. Вы мне только что все прекрасно продемонстрировали. И про качество, и про скорость, и про клиентоориентированность. Давайте не будем тратить время.

Мы попрощались.

Сказать, что было обидно, — ничего не сказать. Мне было мучительно стыдно.

Я получил урок на всю жизнь: клиент может простить серьезные ошибки в работе, но когда твои действия противоречат твоим словам, выводы будут соответствующие и не в

твою пользу.

Конечно, нам кажется, что не все клиенты настолько педантичны и придирчивы и сами забывают, с кем и о чем договорились. Возможно, бывает и так. Но когда мы или наши менеджеры допускают возможность отклонения от данных ими любых незначительных обязательств, это обязательно повторится — и, скорее всего, уже в чем-то большем.

Почему это так влияет на нас?

1. *Дело в том, что наш мозг обобщает частные случаи.* Одно маленькое нарушенное обещание формирует общее впечатление: «Этому человеку или этим людям нельзя доверять».

2. *Подключается древний механизм безопасности.* Нарушение договоренности воспринимается как сигнал нестабильности. Если вы ненадежны в мелочах, значит, можете быть ненадежны и в крупном.

3. *Формируется негативный якорь.* Один сбой становится яркой точкой в памяти клиента. Вспомните, как одно неприятное событие в прошлом заставляет вас насторожиться при похожей ситуации в будущем. Так работает якорение — эмоциональное закрепление.

4. *Подрывается предсказуемость.* Доверие — это предсказуемость. Если слова менеджера не совпадают с действиями, мозг клиента включает режим тревоги. Активируется амигдала — центр реагирования на угрозу. В таком состоянии сделку заключить трудно.

ПРАКТИКА

Как не забыть сдержать слово?

1. Все просто: используйте CRM

Любое обещание — даже самое мелкое — должно сразу фиксироваться в CRM с напоминанием. Именно сразу. Не «потом запишу». Позже — значит забыть.

Многие менеджеры не любят CRM, считая её лишь инструментом контроля со стороны руководства. При этом они не замечают, что CRM прежде всего помогает им самим контролировать обязательства перед клиентами.

CRM — это не инструмент контроля менеджера, это инструмент контроля обязательств перед клиентом.

2. Правило «минус 15 минут»

Если ваши менеджеры обещали позвонить в 17:00 — значит, нужно ставить напоминание на 16:45. Лучше на 10 минут раньше, чем на пять минут позже.

3. Говорить клиенту честно, как есть, заранее

Не успевают менеджеры что-то сделать вовремя? Нужно предупредить сообщением до дедлайна: «Мария, помню о договоренности. Срок немного сдвигается, позвоню в 18:00. Удобно?» Это вызывает больше уважения и не приводит к раздражению.

4. Скорость как конкурентное преимущество

В продажах выигрывает тот, кто быстрее. Если ваши менеджеры перезванивают вовремя или очень

быстро после получения заявки, а менеджер конкурента — нет, вы уже усилили свою позицию. Ведь теперь клиенту кажется, что вы более профессиональны и более заинтересованы в нем, чем другие.

P. S.

Экспертность в своем продукте у менеджера по продажам должна быть максимально высокая. У нас почти все клиенты, помимо совершенствования навыков продаж у своей команды, периодически еще занимаются развитием профессиональных знаний в области мебели и дизайна — без этого никуда.

Но менеджерам стоит помнить старый детский принцип: «умников» не сильно жалуют — лучше быть «проще» к людям, и к вам, как говорится, люди сами потянутся.

«— Лучшие быть умным, но иногда тупить, чем постоянно умничать, но быть тупым!»

— Опять ты умничаешь?»

(Шутка с просторов интернета)

Конечно, не стоит забывать, что исполнение обещаний, данных вами или вашими менеджерами, — это валюта. Причем на мой взгляд, самая твердая валюта в бизнесе и продажах. Каждый раз, выполняя обещание, вы делаете вклад в банк доверия, что принесет инвестиции в будущем в виде повторных продаж и рекомендаций клиентов. Каждый раз,

нарушая слово, вы создаете инфляцию доверия клиента и обесцениваете его желание работать с вашей компанией.

И важно помнить, что ваши менеджеры в какой-то степени, как и дети, берут пример именно со старших, то есть с руководства компании. Если вы ответственно относитесь к выполнению своих обязательств и обещаний, то и требовать это с других будет проще.

Менеджер сам определяет, каким его видят клиенты: «слабым или сильным переговорщиком»

На силу позиции в переговорах влияет множество факторов, но в первую очередь это внутренний стержень личности. И может показаться, что если менеджер — человек очень мягкий по своей натуре, то ему никогда не стать сильным, если он грубый, то никогда не стать вежливым, но мое мнение, что самое важное для начала — это захотеть самому менеджеру стать таким по своей натуре, чтобы быть более выгодным для самого себя, для профессии, которая приносит хороший доход. Если обратиться к изящным выдумкам природы, то можно найти много примеров того, как маленькие и более слабые физически животные демонстрируют силу искусственно. Например, кот взъерошивает шерсть, изгибает тело и громко шипит, отпугивая большую собаку — не потому, что он сильнее, а потому, что может таким казаться.

Если даже пока ваши менеджеры не являются «акулами» продаж — сильными переговорщиками, — они могут стараться ими быть, используя свою уверенность и речь: слова, интонации и другие инструменты, которые автоматически будут делать их более сильными.

Например: слабые и сильные формулировки в переговорах

Уверенность продавца — это не только поза и взгляд. Это еще и слова, которые он использует в диалоге.

Хотя большая часть «ощущений» передается клиенту через невербальный язык общения, то, что мы говорим, безусловно, тоже сильно влияет на его восприятие и интерпретируется по-своему.

В 2017 году Натаван Гаджиева и Кевин Сейгер провели эксперимент с участием 211 человек: им показывали видеозапись, где один и тот же продавец презентовал один и тот же продукт, но использовал разные формулировки. В «слабом» варианте он говорил: «Я не эксперт, но...», запинался и постоянно искал подтверждения: «Не правда ли?», «Вы согласны?» В «сильном» — излагал то же предложение прямо и связно. Во втором случае продавец казался участникам значительно сильнее и убедительнее, а желание купить было выше. Исследования Кевина Бланкениппа и Томаса Холтгрейвса помогли уточнить этот эффект: многочисленные «возможно», «наверное» и «э-э...» заставляли людей ниже оценивать компетентность и надежность говорящего, а его аргументы — как менее убедительные. Получается, слабые формулировки заставляют клиента сомневаться не только в

менеджере, но и в самом предложении. При этом сильная речь — это не грубость и не показная самоуверенность, а ясные фразы, где отсутствует оправдательный тон.

Таким образом, одни фразы делают нас сильнее в глазах собеседника, другие как будто обесценивают. К примеру, фраза «Скажите, пожалуйста...» — вроде бы вежливое обращение и даже неплохо звучит. Но когда за время разговора вы слышали ее от собеседника раз пять — десять, какое впечатление начнет формироваться у вас о нем? Скорее всего, образ не очень уверенного в себе человека. Гораздо лучше разнообразить речь и не уходить в чрезмерные реверансы.

Фразу «Скажите, пожалуйста...» можно заменить: «Подскажите...», «Уточните, пожалуйста...», «Позвольте уточнить...» — или просто задать вопрос напрямую.

Язык — один из самых быстрых индикаторов статуса. Мы считываем его буквально за секунды. И восприятие статуса снижается или растет при использовании так называемых «слабых и сильных формулировок»:

«Слабая» формулировка	Какой эффект?	«Сильная» формулировка	Какой эффект?
«Извините за беспокойство...»	Начало разговора с такой фразы выглядит так, будто менеджер заранее извиняется за сам факт своего обращения. Он как будто говорит: «Я, возможно, зря вас отвлекаю...» Возникает вопрос: ваш менеджер действительно считает, что он недостоин отвлекать своего будущего клиента? С такой внутренней установкой вероятность достижения цели разговора снижается.	Лучше сразу переходить к делу: «Ирина, вы оставили заявку на просчет мебели, все верно?» «У меня к вам предложение...»	Менеджер разговаривает с клиентом на равных. Одному нужно купить мебель, а у другого она есть, и он готов продать. Значит, можно спокойно переходить к делу. Такой разговор с большей вероятностью приведет к цели.

«Нет, я не могу вам дать картинки, пока мы не заключим договор».	Ох уж эти «бесценные картинки» кухня! Такая фраза отталкивает клиента отсутствием гибкости и категоричностью. Почти прогоняет его. Каковы шансы, что такой клиент вернется? Практически нулевые. Он все равно пойдет сравнивать, и не факт, что купит дешевле. Конечно, менеджеру, который три часа прорабатывал с клиентом проект, а в итоге слышит «мы подумаем» и просьбу отправить картинки, бывает немного обидно. Но в такой ситуации «претензии» менеджеру стоит направить прежде всего на себя. Возможно, он что-то недоработал, раз клиент не принял решение в его пользу.	«Да, конечно, я подготовлю для вас эскизы. У меня есть предложение: мы можем заключить предварительный договор и передать вам эскизы. Плюс вы получите...»	Это уже звучит как деловое предложение, которое можно обсуждать. Не возникает ощущения, что менеджер «жадничает картинки». Просто есть правила компании — и менеджер спокойно объясняет их. Если все сделано правильно, вероятность заключения предварительного договора становится значительно выше.
---	---	---	---

«Если устроит» «Если хотите»	Формулировка допускает выбор: «Если не устроит, то не будете покупать» Некоторые менеджеры прямо боятся использовать «если» во время переговоров. Мое мнение — бояться точно не стоит, и в некоторых ситуациях «если» вполне уместно, но при определенных обстоятельствах лучше создавать более уверенный контекст.	«Когда устроит» «Предлагаю...»	Тут менеджер как будто не допускает возможности того, что что-то не устроит, а сообщает клиенту: «Будем работать до победного, когда вас все устроит».
-------------------------------------	--	---------------------------------------	--

Чрезмерные извинения за каждое действие: «Прошу прощения, но могу уточнить: какую сумму запланировали на покупку?»	Извиниться за то, что во время разговора менеджер был вынужден отвлечься на личный телефон, — это нормально. Если ошиблись, тоже «извинения» — это нормально. Но когда менеджер постоянно извиняется без повода, то это показывает его слабость и неуверенность в себе.	Если менеджеру нужно обратиться к клиенту, ему стоит сделать это уверенно: «Вы оставили заявку на просчет кухни — все верно?..», «Какую сумму вы запланировали на покупку?»	Нам с большим желанием хочется отвечать тем, кто выглядит уверенно.
--	--	---	---

Неуверенные формулировки с заранее отрицательным контекстом «НЕ». Например: «Не хотели бы вы заключить договор?» «Не хотите посмотреть, как это будет выглядеть?» «Не хотите чаю/кофе?»	Сама по себе отрицательная частица «НЕ» не влияет сильно на результат сказанного и реакцию клиента, но в определенном контексте, если клиенту сказать «не хотите», то он может захотеть на автомате ответить «не хочу». «Не хотите заключить договор?» — «Нет, пока не хочу», — может ответить клиент. Это нормально, мозг не любит сильно долго думать над ответом из-за экономии сил и энергии. Поэтому менеджеру нужно стараться избегать формулировок, подталкивающих клиента к отрицательному действию там, где желательно получить положительный ответ.	Четкие формулировки: «Предлагаю заключить договор», «Предлагаю посмотреть, как это будет выглядеть», «Вы будете чай или кофе?»	Фразы превращаются в «призывы к действию». И клиент с большей вероятностью на них ответит утвердительно.
--	---	--	---

Фразы по типу: «может быть», «я не знаю, но...» Очень часто менеджеры-новички сталкиваются с вопросами от клиентов, которые заводят их в тупик, и тогда менеджеры как будто «сдуваются», начинают «мямлить» и додумывать ответ, они переживают, что могут показать клиенту, что они чего-то не знают. При таком подходе они, наоборот, только утверждают мнение клиента, что он в чем-то некомпетентен	Такие фразы выдают неуверенность самого менеджера в том, что он говорит, а это уже вызывает сомнения в компетенциях менеджера.	Хотя гораздо эффективнее и выгоднее для самого менеджера сказать клиенту часто и главное бодро: «Хороший вопрос, не сталкивался с таким, давайте я уточню у нашего руководителя и дам вам потом на него ответ». «Сейчас не могу вам ответить на этот вопрос. Я уточню на производстве и потом вам все расскажу. Хорошо?»	Клиент — нормальный человек и понимает, что менеджер не может «знать все на свете», и если задан нестандартный вопрос, то или менеджеру нужно ответить на него четко и утвердительно, или, если он сомневается в ответе, просто сообщить клиенту, что все узнает и потом расскажет
--	---	---	---

Важно понимать: менеджеры, которые часто используют «слабые» фразы, с большой вероятностью как личности во все не слабые. Чаще всего они просто слишком вежливые — так их воспитали родители. И это нормально. Возможно, с помощью тренировок им стоит немного подкрутить «борзомер» а кому-то, наоборот, возможно, нужно снизить, чтобы он показывал нужный уровень уверенности.

«Дешевле» или «дороже» говорить клиенту тоже плохо

Никто не любит покупать «дешевые» вещи. Но если клиент относится к стабильно среднему сегменту потребителей, то слово «дорого» для него тоже может звучать как сигнал нерациональной покупки.

Конечно, сами клиенты часто используют эти слова в разговоре с менеджером. Но если последний начинает использовать их по отношению к собственному предложению, он фактически сам формирует рамку восприятия. **Говоря «дешевый вариант», менеджер заранее обесценивает свой продукт. Говоря «дорогой вариант», он формирует у клиента ощущение избыточной цены.**

Такие слова лучше использовать при сравнении с конкурентами. Например: «Возможно, у них можно сделать дешевле, но там будут совсем другая комплектация и уровень по производству и сборки». А применительно к собственной компании лучше использовать формулировки «вариант с меньшей стоимостью» и «вариант с большей стоимостью», «цена выше или ниже».

В этом случае менеджер может спокойно возвращаться к более доступному для клиента решению, не обесценивая его заранее.

Сила пауз в речи для усиления восприятия информации в переговорах

Еще один мощный инструмент, который сильно недооценен, — это паузы.

Пауза в речи дает мозгу время обработать смысл. Речь — это поток информации. Если поток непрерывен, обработка становится поверхностной. **Когда появляется пауза, мозг автоматически завершает фразу, фиксирует смысл и переводит его в память.** Паузы дают время на интеграцию смыслов и информации, а без них — меньше фиксации внимания и, как следствие, меньше доверия клиента.

Пауза сигнализирует мозгу: «Это важно». Наша нервная система обучена отслеживать изменение ритма речи как сигнал значимости. Когда человек ставит паузу, слушатель бессознательно получает сигнал: «Сейчас будет что-то ключевое», — что повышает концентрацию и эмоциональное включение. Так пауза создает смысловой акцент.

К тому же паузы делают голос более авторитетным. В коммуникации «авторитет» быстрее заполучает тот, кто управляет вниманием собеседника. Если человек умеет расставлять акценты и не торопится, он выглядит уверенным, спокойным и контролирующим ситуацию. Люди доверяют спокойным «авторитетам» больше, чем тем, кто тараторит без перерыва.

Способность увлекать собеседника своей речью дана каждому

Никто из нас не любит общаться с грустными или грубыми людьми. Да даже сухой разговор как минимум не притягивает. Результат сделки зависит в том числе от интонации диалога и умения менеджера расположить клиента к себе.

Часто смотрю записи встреч и даже через экран чувствую, как меняется мое эмоциональное состояние от манеры разговаривать менеджера: где-то скучаю, где-то начинаю раздражаться, а где-то меня вовлекает переговорный процесс, приятно смотреть и слушать, что говорит менеджер, — он притягивает своим поведением.

За это, как принято считать, отвечает харизма. Большинство думают, что это какая-то особенность самого человека — особый дар. Но я считаю, что в большей степени это все-таки не «дар», а отношение человека к своему делу, к собеседнику, умение управлять этим «коктейлем» и своим настроением.

По-моему, харизма — это сочетание двух сигналов, которые человек транслирует окружающим:

1. Сила — внутренний стержень, уверенность и устойчивость.

Ощущается собеседником как: «Он знает, что делает».

2. Тепло — доброжелательность, принятие и уважение.

Ощущается собеседником как: «Рядом с ним безопасно».

Харизма = Сила + Тепло.

Если есть только сила, то человек кажется холодным, доминирующим, давящим. Если есть только тепло, то приятным, но при этом слабым, «не лидером».

Нужно стараться сочетать в себе эти два состояния и транслировать правильные сигналы клиенту.

P. S.

Сюда очень подходят строки из песни Елены Ваенги:

«Да не важно, что ты сказал,

Ведь не важно что, а как.

Я тебя слышала, я поняла,

Да и ты далеко не дурак».

Эти строки хорошо демонстрируют проявление доверия к менеджеру и то, как его воспринимает клиент: всегда важно не только то, что менеджеры говорят или делают, но и то, что они хотят получить в итоге от этих действий. Важно принять тот факт, что восприятие менеджера клиентом в большей степени зависит от самого менеджера. И уже исходя из этого ему стоит выстраивать свою переговорную позицию, используя вышеизложенные инструменты. Делать диалог с клиентом «скучным» или все-таки приятным, располагающим, сильным и по-хорошему запоминающимся — это,

по сути, выбор самого менеджера.

Как внешний вид менеджера влияет на продуктивность встречи

Когда клиент заходит в салон, кроме самого салона он, конечно же, обращает внимание и на самих менеджеров — на их внешний вид. По итогам четырех лет наблюдений могу сделать вывод, что для клиента важны прежде всего ухоженность и то, как человек одет.

Представьте, что вы пришли покупать заказную мебель. С кем бы вы с большим удовольствием имели дело? Как, по-вашему, должен выглядеть успешный дизайнер-менеджер?

Опишу менеджеров одной из самых успешных компаний, с которыми мы работаем уже много лет. Все девушки в этой команде выглядят очень опрятно. Пользуются макияжем — кто-то более ярким, кто-то сдержанным, — но видно, что к этому вопросу подходят серьезно. На них красивые платья или стильные костюмы. Аксессуары подобраны со вкусом. Если очки — то тоже не случайные, а с определенной изюминкой.

Какой сигнал передает такой внешний вид?

Лично мне — сигнал того, что эти менеджеры понимают стиль, эстетику, для них важны детали. А значит, с высокой вероятностью они смогут создать красивую и продуманную мебель для меня. И да — это точно не про «дешево». Но если я иду за заказной мебелью, то не ищу прежде всего «деше-

вую мебель» — я ищу «качественную, красивую, стильную и удобную мебель», и это как раз тот образ, который у меня не вызовет противоречие.

В 2020 году исследователи из Принстонского и Нью-Йоркского университетов Донгвон О, Элдар Шафир и Александр Тодоров решили проверить, насколько одежда влияет на восприятие компетентности — даже тогда, когда мы стараемся быть объективными. Участникам показывали фотографии людей — в некоторых экспериментах всего на 129 миллисекунд — и просили оценить, насколько компетентным выглядит человек. Разница в образах была минимальной: на одних была одежда, воспринимавшаяся как более дорогая и статусная, на других — как более простая. При этом вся одежда была чистой и целой.

Результат оказался устойчивым: одни и те же люди в одежде, которая выглядела более статусной, воспринимались значительно более компетентными. Даже когда участникам прямо говорили не обращать внимания на одежду и сосредоточиться на самом человеке, эффект не исчезал.

Исследование показало простую вещь: мы автоматически считываем одежду собеседника как сигнал его статуса и связываем этот сигнал с компетентностью. Это ничего не говорит о реальных способностях человека, но первое впечатление формируется быстрее, чем мы успеваем осознанно его

проанализировать.

При этом необязательно, чтобы все менеджеры-дизайнеры в мебельном бизнесе одевались в шикарные платья или костюмы. Если в вашей компании принята более свободная одежда — это тоже нормально. Спорт-шик или кэжуал вполне могут подойти дизайнеру-менеджеру. Вопрос только в том, какие сигналы о своей компании вы хотите транслировать клиенту.

Как клиент я бы считывал так: спорт-шик — свобода, демократичность, большая доступность по цене; кэжуал — творческий подход, современность и нестандартность, но цена уже выше.

Но в любом формате самое главное — единый, общий стиль.

Когда мозг видит сотрудников в едином визуальном коде, он воспринимает это как признак системы, характера компании, внутреннего порядка. Это словно прожектор, который подсвечивает идентичность бренда.

Если же в одном салоне один менеджер в аккуратном платье и с продуманным макияжем, а другой — в вытянутой футболке и кроссовках для бега, то какой вывод можно сделать? В лучшем случае — никакого. А значит, инструмент, подсвечивающий идентичность бренда, просто не используется.

В одной из компаний, с кем мы работали, до нашего подключения был «единый дресс-код» — белая блузка и черная

юбка. После прохождения одного из уроков о внешнем виде менеджеры спросили:

— А какой у них получается стиль? И возможно ли какое-то отклонение от этого одинакового безликого образа?

Для менеджеров в банке это идеальный сдержанный образ, но для творческой профессии, я думаю, менеджерам нужно дать больше возможностей проявить себя, и это в том числе будет влиять на их настроение, состояние и творческую работоспособность.

Внешний вид не только передает определенные сигналы клиенту — он еще и создает настроение у самого менеджера, что тоже крайне важно для успешных переговоров. У каждого из нас есть одежда, которая вводит в определенное состояние. У меня так, например, с одеждой для работы — она меня мобилизует — и с домашней одеждой: надевая ее после насыщенного рабочего дня, я полностью расслабляюсь.

Из этого можно сделать очень важный вывод: **то, что на нас надето, очень сильно влияет на наши мысли и поведение.**

То же, кстати, касается и клиента — как минимум то, в чем он сидит на переговорах.

Всегда обращаю внимание на то, в чем клиенты общаются с менеджерами в салонах, при разборах видеозаписей и из своих личных наблюдений в торговых центрах. Как правило, во всех компаниях клиенты, как пришли в верхней одежде с улицы, так и сидят на переговорах по два-три часа. Но заду-

майтесь: в какое состояние нас вводит верхняя одежда? Как правило, для нас это сигнал мозгу, что мы «тут ненадолго» — получить консультацию и узнать цену.

А вам нужно, чтобы клиент сидел в вашем салоне в состоянии «я тут ненадолго»? Думаю, что нет... И если в компании не принято корпоративной культурой помогать клиенту снимать верхнюю одежду, то только сам клиент будет принимать решение, сидеть ему в пуховике или без него.

*В 2012 году Хайо Адам и Адам Галински провели серию экспериментов и предложили новый научный термин — *enclothed cognition*, — которым обозначили влияние одежды на мышление и поведение того, кто ее носит.*

Исследователи предположили, что одежда влияет не только на то, как нас воспринимают другие, но и на наши собственные психологические процессы — внимание, чувства и поведение.

В первом эксперименте участвовали студенты, выполнявшие тест Струпа — задание на избирательное внимание. Одни испытуемые надели белый лабораторный халат, другие выполняли задание в своей одежде. Участники в халатах допустили примерно вдвое меньше ошибок в наиболее сложных заданиях, хотя скорость выполнения у двух групп не различалась.

В двух следующих экспериментах исследователи проверили, имеет ли значение символический смысл одежды. Одни участники надевали белый халат,

который им представляли как врачебный, другим точно такой же халат называли халатом художника. Еще две группы не надевали врачебный халат, а только видели его или выполняли задание, которое должно было связать его с их представлением о себе.

Результаты оказались удивительными: участники, которые носили халат и считали его врачебным, находили больше различий между похожими изображениями, чем те, кто носил «халат художника» или просто видел «халат врача», но не надевал.

На основании этих экспериментов авторы предположили, что влияние одежды на наше мышление возникает при сочетании двух условий: 1) одежда физически надета; 2) она имеет для человека определенное символическое значение.

То есть одежда может влиять на наше состояние благодаря сочетанию ее символического значения и самого ощущения от ношения.

В переговорах это работает в двух направлениях.

Если клиент остается в верхней одежде, ему может быть жарко и неудобно. Кроме того, пальто или куртка сохраняют ощущение, что он зашел ненадолго и скоро продолжит путь. Поэтому в начале встречи клиенту лучше предложить снять верхнюю одежду.

То, во что одет сам менеджер, тоже может влиять на его внутреннее состояние. Продуманный рабочий образ способен помочь ему почувствовать себя увереннее, собраннее и

спокойнее. Слишком домашняя или небрежная одежда, наоборот, может меньше настраивать на деловой разговор.

ЛАЙФХАК

Не нужно ждать, чтобы клиент сам спросил, куда ему повесить куртку.

Представьте, что к вам приехал дорогой вам человек, — вы же поможете ему с верхней одеждой? Так же и клиент — это ваш друг, помогите ему почувствовать себя комфортнее.

Зимой, если клиент тепло одет: «У нас очень жарко. Давайте помогу с пальто». В дождливый день, если клиент промок: «Давайте зонт поставим сушиться. А пиджак можно снять, и повесим на плечики подсушиться. У нас есть еще плед — можно накинуть, чтобы согреться быстрее».

Не нужно спрашивать: «Хотите снять пальто?» — это оставляет клиенту выбор. Предлагайте уверенно, как гостеприимный хозяин дома, а не как услужливый паж. И очень важно, чтобы предложение снять верхнюю одежду не звучало как попытка «раздеть» клиента во что бы то ни стало. Не перегибайте палку, друзья!

P. S.

Коко Шанель когда-то очень точно сказала: *«Оденьтесь небрежно — и запомнят платье; оденьтесь безупречно — и запомнят женщину».*

Так как ваши менеджеры представляют продукт, который связан со стилем, качеством и надежностью, то, как выглядят команда менеджеров, замерщики и сборщики, во многом формирует представление клиента обо всей вашей компании. Подумайте, какой образ вы хотите транслировать, и дайте соответствующие рекомендации всем специалистам, которые контактируют с клиентом.

Цифровая визитка менеджера: как выглядеть профессионалом в переписке?

Представьте, что вы заходите в салон, а менеджер вас встречает в пляжных шортах, майке с непонятной надписью, в солнечных очках и в клубях дыма от кальяна. Какова будет ваша реакция?

И, наверное, каждый сейчас скажет:

— У меня такого 100 % нет.

В салоне или на выезде, надеюсь, действительно нет, хотя и тут всякое бывает. Но вот к аватаркам в мессенджерах большой вопрос.

Многие компании до сих пор разрешают менеджерам переписываться с клиентом со своих личных телефонов. Как итог — клиент не всегда коммуницирует с «дизайнером мебели», а это может быть красивая девушка, которая сделала для воспоминаний об отпуске фотографию на пляже на фоне заката, в солнцезащитных очках и с бокалом вина в руках.

Вспомните, когда вы сами оставляли заявку на каком-нибудь сайте и вам в мессенджер писал незнакомый номер. Что вы делали в первую очередь?

Правильно. Мы все кликаем на профиль. Смотрим на аватарку, имя и описание профиля.

И если вы видели пустой силуэт на аватарке, или «странные» фото, имя «Оля лав», или, например, как в нашей команде был очень необычный случай, менеджер в мессенджере назвала себя «Пушистые Кишки» (это, оказывается, какой-то персонаж из комиксов, но что подумает человек, который не в курсе?), — уровень доверия упадет и вообще отвечать не захочется. Причем это происходит помимо нашей воли: мозг сам делает идентификацию и фильтрацию.

Если вы или ваши менеджеры коммуницируете с клиентом как «дизайнеры мебели», то аватарка должна ассоциироваться именно с вашим бизнесом — например, это может быть красивая фотография на фоне мебели с соответствующим описанием в профиле.

Когда клиент получает от вашей компании сообщение, он не видит салон, вывеску, рабочий костюм. Он пока видит только аватарку, имя и описание. И по ним составляет первое впечатление о компании.

ЛАЙФХАК

Во всех компаниях, с которыми мы работаем, мы настоятельно рекомендуем не позволять дизайнерам-менеджерам вести переписку с личных номеров. Но порой все равно это происходит, так как менеджеры работают и в свои выходные, а на связи с клиентом

хотят быть всегда, чтобы заключить сделку как можно быстрее — такое стремление, конечно, похвально.

Самый лучший вариант — если вы купите корпоративные номера, дадите менеджерам подключить их к своим телефонам и свяжете их с CRM.

И какой бы в итоге номер телефона — свой или корпоративный — вы и ваши менеджеры ни использовали в коммуникации с клиентом, правило всегда одинаковое: аватарка и описание должны сразу сообщать нужные для продажи сигналы — это про мебель, красоту и вкус, надежность и исполнительность. А главное — старайтесь уходить от «безликих» логотипов на аватарке и использовать реальные фотографии дизайнеров. Помните: люди покупают у людей.

В мозге есть специализированная область, которая отвечает только за распознавание лиц. Она называется «веретенообразная область лица» и находится в височно-затылочной коре.

Это единственная зона мозга, которая:

- активируется мгновенно;
- работает быстрее сознания;
- включается, даже если лицо едва различимо (например, тень, рисунок на стене, смайлик).

Данный эффект активно используется в маркетинге. Мы

чаще переключаем свое внимание на рекламу, когда видим на билбордах и в таргетированной рекламе лица, а один раз я видел вино, на этикетках которого были изображены лица сотрудников винного завода, — из всей массы бутылок на полке в супермаркете этот ряд очень сильно выделялся, еще и демонстрируя тех людей, кто это вино сделал, усиливая тем самым доверие к производителю.

Получается, наш мозг буквально запрограммирован искать лица — раньше это было важно для выживания: «Кто это? Свой или чужой?» Соответственно, отсутствие лица на аватарке — повод для нашего мозга заранее проявить настороженность и сомнения.

Профессионально оформленный профиль с указанием должности и компании — мгновенный сигнал: «Это не случайный человек. Этот менеджер — часть продуманной и четкой системы. Ему и его компании можно доверять».

Мозг любит то, что ему быстро понятно и предсказуемо, потому что это для него безопасно.

Проще говоря, аккаунт в мессенджере — это цифровая витрина вашего салона. И если на ней нет вывески или висит кривая табличка, клиент пройдет мимо, даже если внутри именно то, что ему нужно.

Как еще можно усилить доверие к дизайнеру-менеджеру заранее?

Представьте, что вы сами оставили заявку на мебель, вам перезвонили из двух компаний и договорились о встрече с

дизайнером. Вы согласились на обе — ну... чтобы сравнить.

В одной компании вам перезвонил бот и записал на встречу, вам пришло просто уведомление со временем и адресом. В другой компании вам позвонил живой человек, записал на встречу и прислал протокол вашего разговора, дополнив его отдельной визиткой дизайнера, с которым назначена встреча.

Цифровая визитка дизайнера — это фотография с небольшим описанием опыта специалиста. В описании можно указать, сколько лет дизайнер в профессии, какое он проходил обучение, какие у него проекты. И дополняет описание ссылка на самые красивые проекты.

К какой компании у вас изначально будет больше доверия? С каким дизайнером будет больше желания встретиться и больше шансов, что вы найдете время прийти на эту встречу? Ответ очевиден.

Один из моих клиентов, который первым стал использовать этот инструмент, сразу пошел чуть дальше и стал с самыми смелыми дизайнерами записывать видеообзоры их работ. Нанял оператора и отправил его с дизайнером по сложным и интересным объектам.

Спустя какое-то время лид-менеджер поделилась историей звонка. Клиент позвонил сам и попросил записать его на ближайшие дни на встречу к конкретному дизайнеру, но ближайшее свободное окно для встречи именно с ним было лишь через неделю. Лид-менеджер сообщила это клиенту

и сказала: «Если вам срочно, могу записать вас к другому дизайнеру». Клиент ответил: «Нет-нет, мы подождем — мы увидели в Сети обзоры мебели от вашего дизайнера, нам понравился ее подход, и мы хотим попасть именно к ней. Запишите нас именно к ней».

Вот так визитка дизайнера приводит именно к ней горячих клиентов.

ПРАКТИКА

Проверьте описание профилей своих менеджеров и превратите их в инструмент усиления доверия.

Шаг 1. Аватарка

Обязательно: качественная, четкая фотография, где хорошо видно лицо. Лучше всего — профессиональный портрет на нейтральном фоне или, еще лучше, в интерьере салона мебели.

Запрещено: фото из отпуска, с друзьями, с детьми, с животными, абстрактные картинки, мемы.

Цель: клиент должен увидеть того же человека, с которым он потом встретится в салоне.

Шаг 2. Имя и отсылка к компании: электронная визитка

Формат: Имя + Должность + Компания.

Пример: «Анна | Дизайнер-консультант | Мебельная компания "Лучшая мебель"».

Цель: клиент должен сразу понять, кто вы и откуда. Это значительно повышает вероятность открытия сообщения.

Шаг 3. Описание профиля

Это, по сути, 15-секундная самопрезентация, чтобы клиент сразу понял, что попал к профессионалу. Обязательно заполните:

- специализация, например: «Дизайнер кухонь и гардеробных»/«Дизайн детской мебели» и т. д.;
- ключевое преимущество и даже, может быть, кусочек миссии компании: «Помогаю создавать пространства, где удобно жить» или «Опыт работы — более 7 лет, собственное производство» и т. д.;
- ссылка на портфолио или сайт;
- адрес салона;
- рабочие часы.

Пример готового профиля:

Аватарка: профессиональное фото.

Имя: Ирина Петрова | Дизайнер мебели

Статус: создаю мебель вашей мечты в мебельном салоне «Лучшая мебель». Более 270 реализованных проектов. Опыт в дизайне более 10 лет.

Адрес салона: г. Москва, ул. Ленина, 1

Мои работы: [ссылка на портфолио]

Часы работы салона: Вт–Вс: 10:00–19:00

Шаг 4. Карточка дизайнера

Следующий уровень — это карточка дизайнера

или расширенный профайл. Создайте единый шаблон визитки для всех менеджеров, который можно отправлять клиенту после записи на встречу.

Что сюда можно включить:

1. Фотография (также профессиональная, как и на аватарке).

2. Имя и должность.

3. Краткая биография/философия: «Верю, что кухня — это сердце дома. Специализируюсь на уютных решениях для комфортной жизни».

4. Ключевые компетенции/образование (только настоящие): «Регулярный победитель “Лучший дизайн-проект” в компании “Лучшие кухни”», «Прошла курс по дизайну мебели в Милане», «Сделала более 350 проектов мебели».

5. Портфолио: три-четыре лучшие работы с кратким описанием.

Тут стоит сказать, что, по моим наблюдениям, среди дизайнеров очень много скромных людей. И обычно из них приходится буквально «клешнями» вытаскивать их сильные стороны и пружины их насыщенного опыта. Если у вас тоже скромняги, то вот мой вам совет: постарайтесь не сдаваться через пять минут, а повспоминайте всей командой и сформулируйте ценность каждого менеджера.

P. S.

«Он понял, что ссора приняла серьёзный оборот, когда жена на личной странице во ВК поставила статус „вдова“». (Шутка с просторов интернета.)

В нашем современном мире, где первое общение все чаще начинается с сообщения, профиль в мессенджере — это и визитная карточка, и одежда, и настроение, и, можно сказать, рукопожатие. Это слишком много информации для клиента, чтобы относиться к этому беспечно и не потратить 30 минут времени, чтобы привести все в порядок.

Какова «главная цель» в продажах и как она влияет на настрой самого менеджера?

Постановка цели — это основная задача для выработки стратегии действия. А переговоры без стратегии превращаются в неконтролируемый процесс с сомнительным результатом. Когда стратегия есть — продавец мягко и уверенно ведет клиента к конкретному шагу, создавая чувство безопасности и понятности.

Я сам ставлю обычно три цели на переговоры и рекомендую менеджерам по продажам использовать этот подход для своего планирования:

Цель максимум. Конечно же, это то, ради чего работают менеджеры, — сделка или конечный ценный результат с первой встречи. Для лид-менеджера — сразу записать на замер. Для дизайнера-менеджера — подписать договор или получить хотя бы символическую предоплату прямо на первой встрече.

Цель оптимум. По сути, это создание большей возможности заключить договор в будущем. Если менеджер исчерпал попытки отработать возражения «я подумаю» или «дорого» и понимает, что причина переноса переговоров объективная. К примеру, выяснили истинную причину отсроч-

ки: «Без мужа не решу никак и преддоговор не заключу без него». Ничего страшного. Менеджеру необходимо «продать» выгоду совместных переговоров с мужем и договориться о четком следующем шаге: «Создаем чат с мужем, раз он не может приехать на встречу, назначаем онлайн-встречу в четверг для демонстрации проекта и обсуждения его вопросов». Это и есть начало подготовки к следующей встрече.

Цель минимум. Это то, без чего менеджер никогда не должен уходить. Необходимо оставить о себе и компании хорошее впечатление. Всегда. Даже если клиент нецелевой.

Зачем стараться оставить о себе хорошее впечатление? Да потому что клиент, которому, как вы поняли, ваш продукт совсем не по карману, может уйти с мыслью: «Хорошая компания, классный продукт, отличный дизайнер — это того стоит, но мне пока не по карману». Или он уйдет с осадком: «Вот они наглые, наценку, наверное, взвинтили, и менеджер еще такая неприятная попалась... Обдираловка! Надо им отзыв на Яндексe оставить». А если все сделать правильно, то и «нецелевой» клиент может вернуться через годы сам.

Как было у одного моего клиента. К нему обратилась девушка, которая на все его аргументы — купить у него — ответила так:

— Вы мне очень понравились. Правда. Я вижу, какую классную и красивую мебель вы делаете, буду следить за вами и дальше в соцсетях. Но сейчас у меня правда нет такой суммы. Вот когда будет — обязательно обращусь к вам.

Спустя несколько лет она и вправду обратилась. Выяснилось, что она вышла замуж, и они с мужем построили дом, и она решила, что всю мебель должны сделать именно эти ребята. И вот небольшая кухня в пару метров спустя годы превратилась в крупный заказ на целый дом.

Но если ваши менеджеры не будут держать в голове этот принцип с «целью минимум» и будут либо «выжимать» клиента по полной, либо вызывать осадок от встречи, то навряд ли клиент спустя годы захочет к вам обратиться, а то и отзыв может сразу написать негативный, даже не совершив покупку.

Менеджеру важно оставить у клиента хорошее впечатление от переговоров и завершить встречу так, чтобы тот понял: даже если договор сейчас не заключен, ему всегда будут рады в этой компании. Пожелать искренне клиенту успехов, чтобы не было обид, — тоже навык.

Конечно, важно помнить, что просто от постановки цели «сразу заключить договор с клиентом» ничего не получится. Все дело в том, что мы не можем повлиять на волю другого человека, за исключением применения силы. Но это же не наш метод.

Соответственно, мозг должен фокусироваться на том, что нужно любым способом «отжать оплату у этого клиента», а именно на процессе — «провести идеальные переговоры с целью заключить договор сразу». Тогда целью становится правильный процесс ведения переговоров, а это уже совер-

шенно другой контекст установки для нашего мозга. Тогда менеджер будет максимально расслаблен. Он будет вести себя естественно, и это будет считываться клиентом как повышение уровня доверия к самому менеджеру и его предложению, что автоматически будет вести их к сделке.

Я как-то озадачился: а откуда вообще пошло слово «продавать»? И вот что нашел на просторах интернета: слово «продавать» — исконно русское, образованное приставочным способом от глагола «давать». Его история отражает эволюцию экономических и правовых отношений. В древности слово имело более узкое значение — «отдавать товар, передавать его из рук в руки». Со временем семантика расширилась до современного значения: «отдавать что-либо в обмен на деньги или иные ценности». То есть изначально «продавать» означало буквально «отдать, передать дальше». Раз в природе этого слова ключевая идея — отдать, то и во время переговоров уже нужно отдавать. Еще до покупки менеджер может «отдать» клиенту радушие, экспертный опыт и положительные эмоции. Клиенты это чувствуют, и у них возникает желание «отдать» что-то в ответ, в нашем случае — купить мебель именно у вас.

Именно поэтому модель постановки цели в три уровня помогает комфортнее, без выгорания достигать намеченной цели. В первую очередь это фокус на правильном процессе. Тогда и внутренние задачи менеджера будут звучать иначе:

- «Я хочу провести идеальную встречу».

Идеальная встреча — это когда все сделал правильно, по чек-листу, не забыл массу деталей, которые положительно влияли на восприятие клиентом сделанного предложения.

Когда мозг понимает, что он что-то делает правильно, он уже «начисляет» авансом ощущение победы, выбрасывая в кровь дофамины и эндорфины, поднимая настроение менеджеру, и именно такой настрой и состояние менеджера будут больше всего влиять на желание клиента принять положительное решение по сделке.

- «Я хочу понять потребность клиента глубже».

Менеджер поймет потребность клиента глубже, когда узнает не только про «размеры мебели», но и про то, как именно ею будут пользоваться и как это пользование сделать максимально комфортным для клиента и его семьи.

- «Я хочу сделать переговоры комфортными для нас обоих».

Если менеджер мыслит так, то клиент интересен ему не только как человек, который платит деньги. Перед ним в первую очередь дорогой «друг», которому должно быть комфортно находиться в салоне и в процессе общения. При этом и самому менеджеру тоже должно быть комфортно общаться и находиться в своем салоне. Почувствовав такое душевное отношение, клиент, конечно, будет более склонен работать именно с вашей компанией и захочет прийти еще раз.

P. S.

«Вижу цель — не вижу препятствий!.. И все-таки у плохого зрения есть свои преимущества». *(Шутка с просторов интернета.)*

Если целью менеджера становится не только конечный результат, а в первую очередь качество самого процесса переговоров, то и сам менеджер расслабится — и тогда клиент будет чувствовать не давление на себя, не уговоры купить более «качественную мебель», чем у конкурентов, а душевность, отношение и профессионализм этого менеджера. Менеджерам нужно расслабиться, получать удовольствие от процесса переговоров и возможности сделать жизнь клиента лучше и комфортнее — тогда и клиенты расслабятся и с большей вероятностью сами захотят заключить договор.

Доверие к продукту

Итак, вы с менеджерами изучили, как выстроить доверие — и к компании, и к самим менеджерам. Осталось разобраться с последним уровнем — доверием к продукту.

В большинстве случаев наше доверие к продукту маркетингологи формируют заранее. Работают механизмы постоянного столкновения нас с названием компании, презентации знаменитыми людьми ее товаров, обзорные статьи и расширенные гарантии. Об этих механизмах я уже упоминал выше в своем примере с покупкой парфюма.

Давайте теперь рассмотрим инструменты усиления доверия на конкретном примере продажи мебели.

Мы пока исключим из этого процесса продуманные маркетинговые стратегии, выход в публичное поле в соцсетях, владельцев мебельных компаний с целью личной демонстрации, какую качественную и красивую мебель они делают, и рассмотрим то, как именно менеджеры могут усилить «доверие к продукту».

Для начала менеджерам нужно понимать, что у клиентов действительно часто есть много переживаний по поводу самого продукта. И это касается не только качества изделия, но и того, как мебель встанет в их доме, как будет смотреться, насколько будет комфортно с ней жить, — ведь после того, как мебель поставят, что-то переделать будет крайне про-

блематично.

Базово отсутствие доверия клиента к продукту при покупке мебели на заказ может быть связано с двумя основными рисками:

— сама мебель (как конечный продукт) может быть ниже заявленного качества или с неоправданно завышенной стоимостью;

— клиент может ошибиться с выбором цвета, фактуры или формы, и потом будет «некрасиво смотреться», или произойдет ошибка при замерах, и мебель не встанет.

ЛАЙФХАК

Уверенность в готовом продукте очень хорошо повышает ваша выставка. Она должна быть идеальной и по максимуму демонстрировать все элементы будущей мебели. Через демонстрацию готовой мебели и образцов менеджер может заранее снять страхи и опасения по поводу конечного качества продукта.

Страх того, как это будет выглядеть «вживую», можно снять через демонстрацию 3D-визуализации (у многих программы позволяют это сделать); также можно обработать эскиз клиента с помощью ИИ и создать дизайнерский рендер. Еще многие компании дают своим клиентам образцы материалов, чтобы они

на свету у себя дома могли окончательно определиться с оттенками. Все это должно существенно снизить страхи клиента, связанные с «неправильным выбором».

Очень сильно помогают усилить доверие к продукту истории — кейсы из личного примера менеджеров или с отсылкой на других клиентов.

Возможно, вы, как и я, при выборе бытовой техники в специализированных магазинах обращали внимание на то, что продавцы этих магазинов как будто покупают всю возможную технику. Как ни спросишь про какой-то товар — продавец всегда расскажет, как он дома пользуется таким же, или его мама, или друг. Соглашусь, что иногда это кажется странным, но по себе скажу: это «цепляет» всегда.

Дело в том, что, когда наш мозг слышит, что опытный консультант или еще 101 другой клиент выбрали такую же модель и она у них хорошо работает, — значит, вещь стоящая, можно брать.

Здесь срабатывают два механизма: эффект авторитета и социальное доказательство, которые сформулировал в своей книге «Психология влияния» Роберт Чалдини. Эффект авторитета заключается в том, что мы склонны доверять и следовать рекомендациям тех, кого считаем экспертами. Продавец в данном случае воспринимается как эксперт в своем деле, и, если он лично выбрал этот товар, мозг автоматически повышает доверие к этому товару.

Социальное доказательство действует по похожему принципу: когда человек не уверен, как поступить, он смотрит, что делают другие, что делают те, кто похож на него, или те, кто считается компетентным. Это опять же экономит энергию мозга, и он быстрее дает «добро» на покупку.

Слышал от одного из мебельщиков историю, как в одной из компаний придумали оригинальный ход: когда к ним приходили в салон клиенты, то через какое-то время по звонку в салон заходила бабулька — «божий одуванчик» — с тортиком в руках и чуть ли не в ноги бросалась со словами благодарности за такую прекрасную мебель, оставляла торт и уходила, а конверсия в продажу росла.

Хотя я уверен, что бабушка с тортиком — инструмент рабочий, сам же я против обмана в продажах под любыми благими намерениями. Поэтому точно не рекомендую к использованию такой подход, как и другую ложь. Но правдивые истории, а еще лучше — демонстрации видео того, как у вас кто-то купил что-то аналогичное и оставил положительный отзыв, очень даже подкрепят желание купить.

Честность по отношению к клиенту в любых вопросах касательно компании или продукта — лично для меня это самый важный принцип. Ведь если вскрыется обман, то доверие точно будет потеряно, причем, скорее всего, надолго.

Но при этом никто не мешает обращать внимание клиента на преимущество вашей компании или какого-то отдельного элемента мебели под правильным углом зрения.

Разницу между прямым обманом клиента и правильным акцентом можно увидеть на примере фасадов AGT. Раньше (некоторые до сих пор) многие менеджеры называли их «пластиковыми», что все-таки является неправдой. И если клиента где-то так ввели в заблуждение, то другой менеджер, более продуманный, может использовать этот повод, чтобы подорвать доверие клиента к той компании. Никто не любит, когда из него делают дурака.

Чтобы самому не попасть в такую «передрагу» и при этом повысить ценность предложения, фасады AGT можно презентовать так: «Это очень хороший материал и по цене, и по качеству. Плита МДФ покрывается плотной ПВХ-пленкой методом вакуумного термопрессования, и из-за высокой плотности пленки и качества обработки фасады визуально и тактильно не отличить от пластиковых».

ЛАЙФХАК

Тут на помощь может прийти реальная библиотека ваших кейсов. Большинство компаний, с которыми мы работаем, имеют опыт более 10 лет, а значит, за это время точно наработали большую базу проектов.

**Создайте архив с папками ваших работ и дайте им имена с тегами:
#большая_белая_кухня_с_островом_эмаль,
#маленькая_дерево_кухня_прямая_ЛДСП...**

Желательно, чтобы кроме эскизов из программы были и реальные фотографии.

Такая библиотека даст возможность вашим менеджерам быстро находить для клиента социальные доказательства, а главное — честные.

Что касается личных историй использования своего продукта, то я знаю, что у большинства моих клиентов, как правило, менеджеры со временем покупают себе мебель, изготовленную в своей компании. Тем самым менеджеры тоже становятся авторитетным мнением для клиента: раз эксперт купил себе — можно доверять продукту. Главное, конечно, чтобы клиент сначала начал доверять самому эксперту.

Но если вы недавно взяли в команду новичка или пока не все даже опытные ваши менеджеры уже купили мебель в вашей компании, что делать? Нужно проверить, насколько они влюблены в свою компанию и в свой продукт, и насколько способны рассказывать клиенту, что они мечтают в ближайшее время обновить свою мебель, как это сделали уже многие их коллеги.

Убедитесь, что они уже «влюблены» в ваш продукт так же, как вы сами, что они понимают ценность продукта и адекватность его стоимости.

Если это возможно, то проведите им экскурсию на вашу фабрику, дайте задание изучить все кейсы и просмотреть десятки

видеоотзывов.

Спросите каждого: захотел бы он купить мебель в своей компании? Если да, то почему? Пусть прямо докажет вам это. Он должен научиться защищать свою компанию, как любящая мать своего ребенка, — я сейчас на полном серьезе использую эту метафору.

И если его энтузиазм и уверенность буквально становятся заразительными для вас, то клиент точно ему поверит.

P. S.

«Мне настолько понравилась эта бритва, что я купил всю компанию». В конце 1970-х годов Виктор Киама купил убыточную компанию, производящую электронные бритвы Remington после того, как жена подарила ему их бритву. На этой фразе (ставшей впоследствии очень знаменитой) Киама построил одну из самых успешных рекламных кампаний со своим личным участием, которая очень сильно помогла компании выбраться из кризиса.

Прежде чем продукт купит клиент, его должна «купить» ваша команда — не за деньги, а внутренне. Менеджер может идеально выучить характеристики материалов, сильные стороны и технологии компании, но, если он сам сомневается в качестве мебели или считает цену завышенной, клиент обя-

зательно почувствует это между сказанных им строк.

Доверие нельзя изобразить по идеально написанному скрипту или взять займы у красивого рекламного буклета. Оно передается по цепочке: руководитель верит в продукт и доказывает его ценность команде, менеджер превращает эту уверенность в понятные аргументы, демонстрации и реальные истории, а клиент получает достаточно оснований, чтобы спокойно принять решение.

Поэтому мебель продается дважды. Сначала — внутри компании, когда в нее по-настоящему поверил менеджер. И только потом — в салоне, когда его уверенность передалась клиенту. Невозможно заразить человека уверенностью, которой нет у вас самих.

Этапы продаж и почему без скриптов все-таки нельзя

Некоторые менеджеры до сих пор считают, что работать по скрипту — это для новичков. Мол, «я профессионал, я уже чувствую клиента». Знакомо?

А теперь давайте начистоту: «чувствовать клиента» и «быть подготовленным и уметь довести встречу до сделки» — это же две большие разницы. Первое — это, конечно, высший пилотаж эмпатии, нужный и важный элемент в продажах, но который легко может увести продавца от цели, а самоуверенность точно приведет к тому, что менеджер забудет что-то спросить или о чем-то рассказать клиенту. Второе — это не значит действовать по шаблону, это больше умение действовать в продуманном до мелочей алгоритме.

И если продажи на «чувствах» можно лишь описывать общими словами, то масштабировать на всю команду этот успешный опыт просто не получится. А вот «структурный переговорный процесс» уже можно оцифровать и, как по маршрутной карте, проходить один и тот же путь к сделке в заранее продуманном алгоритме. Таким образом, уверенность менеджера в своих навыках и силах может быть не вопреки системе, а благодаря ей. Ведь, например, если заранее знаешь путь, то уже не так страшны на этом пути «возражения».

Почему продуманный сценарий лучше опыта?

Я своим ученикам при внедрении скрипта часто привожу в пример такую метафору: «Представьте, что вы оказались в незнакомом городе и вам нужно добраться до какого-то адреса в нем. Как будет проще его найти — “по ощущениям” или “по карте/навигатору”?»

Ответ, конечно, очевиден. Но ведь так же происходит и при переговорах, когда мы работаем с клиентом, мы как водитель, который должен довезти клиента до пункта назначения — сделки. Однако точный адрес назначения может отличаться у менеджера и у клиента: один хочет заключить договор, а другой — просто получить расчет для сравнения с конкурентами. И вот клиент что-то говорит, спрашивает и сообщает, что ему тут «налево», а потом «направо». Менеджер, отвечая на его вопросы, продолжает терять инициативу и сам не замечает, как по желанию клиента повернул еще раз «налево», и вдруг (так неожиданно, ведь все шло хорошо) клиент говорит:

— Мы приехали, спасибо за информацию, я подумаю и вернусь к вам с ответом.

И в этом случае как раз точное понимание менеджером «маршрута» и ориентации в переговорном процессе все-таки на свою конечную цель этого пути с большей вероятностью приведет к сделке.

Еще из наших наблюдений: часто менеджеры, которые действуют по наитию и сталкиваются в конце переговоров

с возражениями «я подумаю» и «дорого», начинают искать виновных в отсутствии продаж во внешних факторах, они искренне думают, что «клиент пошел совсем не тот» и «у нас все стало дорого». Просто менеджеры часто судят о клиентах и тенденциях в продажах по последнему негативному опыту: «Вчера два клиента отказались — значит, рынок плохой. Они сказали, что у нас дорого, — значит, у нас высокие цены и ВСЕМ ДОРОГО». Хотя это просто свежие воспоминания, а не статистика, но, поскольку других «объективных» факторов, связанных с падением продаж, они не видят, то все больше убеждают себя в этой версии.

И кроме того, что у них самих из-за этого падают продажи, они еще и начинают заражать других в отделе этими «идеями», что приводит к общему унынию и уже к общим потерям продаж. А ведь причина может быть совершенно в другом, но как это перепроверить и показать самому менеджеру, если у него нет какой-то схемы работы, на которую можно опереться, а главное — что-то в ней улучшить?

Ведь если все-таки перестать думать о внешних факторах, влияющих на снижение продаж, то можно найти много ресурсов для роста внутри самой компании. Например, научиться более эффективно вести переговоры с клиентом и делать это не по наитию, а технично, как игрок в шахматы. Донесите до своей команды, что изменить ситуацию можно, но для того, чтобы получить другой результат, нужно начать действовать по-другому. Эта идея должна стать основной в

вашей команде.

И любые другие действия нужно правильно сформулировать и описать, а затем иметь возможность проверить, как они реализуются на практике. Необходимо объяснить команде: у неё появляется не жёсткий скрипт, который лишает свободы, а маршрутная карта, помогающая заранее подготовиться к возражениям клиента и с большей вероятностью добиться успеха. Скажу даже больше: работа строго в «скрипте», по сути, невозможна, так как обычно клиенты сбивают последовательность действий (это нормально), но зато менеджер всегда знает, где он находится сейчас, как вернуться на нужную траекторию и при этом не забыть что-то сказать или спросить.

При этом важно понимать, что вы можете вместе с командой хоть 10 раз прочитать эту книгу и обсудить 20 раз все предложенные мной дальше ходы и фразы, если их не внедрить на практике, то ничего не изменится.

Все дело в том, что во время переговоров с незнакомым человеком мозг находится в легком стрессе, а в состоянии стресса он ищет самые простые и знакомые решения, продолжая использовать контрпродуктивные фразы-клише, совершать лишние и ненужные действия, которые снова и снова не приводят к сделке. В таком случае без нового сценария он продолжает полагаться на старые, не всегда эффективные свои переговорные шаблоны.

Поэтому продуманный до мелочей сценарий — это про-

ложенный нейронный маршрут к цели, который в том числе способствует разгрузке ЦНС (центральной нервной системы). Работая по алгоритму, менеджер заранее знает, что делать на следующем шаге, он уже готов к тому, что могут быть возражения, и понимает, как к ним подготовиться и как действовать, когда они прозвучали. И одно только это уже снижает напряжение — менеджер расслабляется и эмоционально становится более устойчив, а клиент видит перед собой очень уверенного в себе продавца, и эта уверенность в том числе дополнительно способствует продаже.

При работе с каждой компанией мы внедряем переговорный сценарий на все этапы воронки: для лид-менеджера, для дизайнера-менеджера и даже для этапа возврата клиента в компанию, когда он перестал выходить на связь.

Сценарий, который мы строим, как правило, состоит из классических пяти этапов продаж.

Конечно, по факту этапов можно детализировать гораздо больше, но для простоты запоминания и ориентации во время переговоров мы для себя и для наших клиентов решили, что чем проще, тем лучше.

И самое главное — неважно, сколько длятся переговоры: или это пять минут у лид-менеджера, или это тринадцать часов у дизайнера-менеджера (это реальный пример из нашей практики), — под каждый процесс можно составить правильный алгоритм, который поможет в работе.

Пять этапов продаж — это путь от приветствия до сделки.

Как видно из схемы расположения этапов продаж, они не следуют один за другим — они все перемешаны и связаны между собой.

Как пример: может ли быть закрытие сделки до выявления потребности?

Конечно, может, если это повторная продажа и клиент четко знает, что он хочет. Тут, наоборот, главное — не перемудрить, а просто взять деньги и заключить договор.

Во всех остальных случаях клиент часто проходит как минимум по четырем этапам из пяти:

1. *Установление контакта*. Длится не только пару минут знакомства, а в течение всей встречи мы усиливаем уровень доверия во всех трех плоскостях: к компании, к продукту, к себе.

2. *Выявление потребности*. Этот этап помогает менеджеру понять, что именно нужно клиенту, и только после этого сформировать продукт мечты. Если это короткий разговор лид-менеджера, цель которого — назначить встречу, времени на глубокие вопросы немного. Поэтому он должен заранее понимать типичные потребности целевого клиента и уметь кратко показать выгоды будущей встречи. Во время более продолжительных переговоров менеджера-дизайнера, результатом которых должен стать договор, потребности нужно выявлять гораздо глубже. Здесь нельзя делать стандартные выводы и использовать одинаковую для всех

презентацию: предложение должно быть максимально индивидуальным.

3. *Презентация.* Как видно на схеме, этот этап пересекается с выявлением потребностей: уже во время вопросов менеджер может кратко представить материалы и компанию, а затем показать готовый проект как персональное решение. Презентация встречи с дизайнером, которую использует лид-менеджер, должна быть заранее продумана и отшлифована: за 5–10 минут разговора важно ясно показать клиенту выгоды личной встречи. Презентация менеджера-дизайнера, напротив, формируется во время переговоров на основе выявленных потребностей. Чем точнее она отражает индивидуальные задачи клиента, тем выше ценность предложения.

В этот этап входит и презентация цены. У неё есть свои нюансы и тактики: если менеджер использует их правильно, ему легче обосновать стоимость продукта.

4. *Отработка возражений.* Если менеджер всё сделал правильно и перед ним целевой клиент, вероятность возражений снижается, и покупка может состояться без дополнительного обсуждения. Если этого не произошло, менеджер должен быть готов спокойно работать с типичными ответами: «Надо подумать» или «Дорого».

5. *Закрытие сделки.* Если менеджер безупречно прошёл предыдущие этапы, важно прямо предложить оформить заказ, используя техники, которые помогают клиенту принять решение без лишнего откладывания.

Пропустить один этап — и вся конструкция рухнет. Если менеджер начнет презентовать, неправильно выявив потребность, — с большей вероятностью получит возражения «надо подумать» или «мне дорого».

В последующих главах мы подробно будем разбирать инструменты продаж (я их еще называю «маркеры»), используемые на каждом этапе переговоров. Они выстроены специально в таком порядке, чтобы вы могли их, как бусинки, нанизывать на нить и собирать «ожерелье» идеальной продажи. А чтобы удобнее было эти инструменты использовать в переговорах и ничего не забыть, рекомендую вам сразу сформировать свой собственный чек-лист — сценарий переговоров ваших менеджеров. По сути, у вас получится инструкция к действию для своей команды на моих примерах, которые я буду давать на каждом новом шаге в форме действия или готовой фразы.

Важно помнить, что ваш чек-лист — это не документ «в столе» у менеджера. Это регулярный инструмент в работе, который менеджер использует с каждым клиентом, а руководитель отдела продаж может по нему перепроверять эффективность любого своего бойца.

Такой подход к организации работы отдела продаж позволяет проводить «сквозной» контроль использования маркеров и постоянно совершенствовать переговорные навыки менеджеров. Для этого вы можете использовать нейросети,

но нужно понимать: если при работе с общеизвестными зарубежными системами ИИ вы загружаете записи разговоров, в том числе содержащие персональные данные клиентов, они передаются на зарубежные серверы для обработки и хранения, что не соответствует требованиям российского законодательства.

У нас тоже есть своя система контроля работы всего отдела продаж: звонки, встречи, конверсии, анализ эффективности менеджеров и каждого затраченного на рекламу рубля. Мы для такого контроля используем собственные сервера расположенные на территории РФ.

И что самое важное, все инструменты, о которых вы прочитаете в этой книге, мы с командой талантливых программистов уже внедрили в наш ИИ-контролер, который в режиме 24/7 собирает все данные из телефонных разговоров и встреч ваших менеджеров с клиентами. Система постоянно показывает, что ваши менеджеры делают правильно, а где ошибаются и что стоит подправить для лучшего результата. Программа даст менеджеру подсказки, что он забыл сделать и что делать дальше, чтобы заключить договор; сама «система продаж» следит за тем, чтобы все было хорошо и продажи росли.

P. S.

— Карту не забыл?

— *Забыл...*

— *Твою мать... Опять по пачке «Беломора» лететь придется!*

(Советский анекдот.)

Все опытные пилоты — и военные, и гражданские — перед каждым полетом производят осмотр самолета для готовности к полету по чек-листу. Они что, не доверяют себе? Я думаю, что доверяют, но такой подход существенно исключает человеческий фактор. И мне кажется, что мы с вами совсем не против, что у них есть «шпаргалка» перед полетом.

Сценарий продаж — это такой же чек-лист. Он не заставляет менеджера читать заученные фразы и не лишает его свободы. Наоборот, он освобождает внимание для живого диалога: менеджеру не нужно судорожно вспоминать, что спросить, о чем рассказать и когда предложить договор. Он понимает, на каком этапе находится, куда ведет клиента и как вернуться на маршрут, если разговор ушел в сторону.

Настоящий профессионализм заключается не в том, чтобы полагаться на память и вдохновение, а в том, чтобы выстроить систему, в которой невозможно забыть главное. Импровизировать можно сколько угодно, но только тогда, когда вы помните, куда летите и где собираетесь приземлиться.

Часть 2. Установление контакта

Установить контакт — это не просто узнать, как зовут клиента, и сообщить ему свое имя. Это целая серия действий, которые направлены сначала на «расположение» клиента к компании и к менеджеру в момент знакомства, а затем на усиление этих ощущений на протяжении всей встречи.

В основу всех действий, направленных на установление контакта, я бы поставил душевность и радушие. Мы всегда на обучении доносим менеджерам один и тот же принцип: *клиент — это друг*. А другу можно и нужно предлагать только самое лучшее — вашу качественную мебель.

И мы заметили, что самые результативные менеджеры в первую очередь просто «*очень хорошие люди*». И пусть «хороший человек — это не профессия», как говорят многие «жесткие руководители» и школы менеджмента, но если менеджер по продажам этот инструмент использует осознанно, то это приводит к долгосрочному сотрудничеству с клиентом и весьма ощутимым результатам в продажах.

Один мой клиент когда-то был торговым представителем пивной компании и одним из самых лучших продавцов, лидером продаж в своем городе. И как-то в их компании «к пиву» появились дополнительные товары — вкусная маленькая рыбка, которая уже зарекомендовала себя на рынке и начала составлять конкуренцию тогдашнему лидеру продаж пив-

ных закусок «Флэк». Услышав в презентации продукта, что он качественнее, вкуснее, пользуется большим спросом у потребителей и сейчас на него цена ниже, чем та, по которой покупают его клиенты «Флэк», герой этой истории несколько не сомневался, что сейчас он каждому своему клиенту продаст эту рыбку.

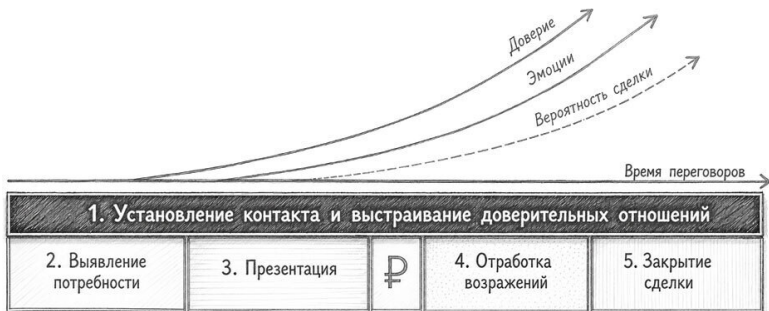
И вот он приезжает к одним, и они, выслушав презентацию о «чудо-рыбке» и о том, насколько им будет выгодно перейти на нее, отвечают:

— Да, мы все понимаем. Но «Флэк» нам поставляет очень хороший парень — что же, мы его без заработка, что ли, оставим?

Одни так сказали, вторые, третьи... И везде, где был «этот хороший парень», клиенты говорили одно и то же: они «не хотят его семью оставлять без дохода», ну «парень хороший». Все это — несмотря на очевидную коммерческую выгоду от покупки другого товара.

Эта история наглядно демонстрирует, насколько важны отношения с клиентами в долгосрочных продажах. Нужно быть для клиента чем-то *большим*, нежели просто продавец, чтобы он хотел работать с вами вдолгую и рекомендовать вас другим.

Так что в этой части книги я хочу рассказать о том, как установить такой душевный контакт. Как стать для своего клиента тем самым «хорошим парнем», которому хочется оплатить счет, даже не думая обращаться к кому-то еще.



В каком состоянии нужно продавать? Как зеркальные нейроны «заражают» настроением клиентов и продавцов

Думаю, у каждого были дни, которые начинались неожиданно хорошо. Выходишь утром из дома, а там — солнышко, птички поют, весной пахнет... Хорошо на душе! Радостно! Улыбаешься своему настроению. Но вот, например, садишься в такси и всю дорогу слушаешь от водителя, как, оказывается, все плохо. У него вокруг все дураки, цены растут, в город тут «понаехали», дорожники ямы только делают и т. д. И это не обязательно таксист — может так сложиться разговор с коллегой по работе у кофемашины в офисе, или даже с родными, или еще с кем-то... Ситуации могут быть разные, но смысл всегда похожий: плохо вроде «таксисту», но почему-то и все наше радостное настроение куда-то улетучивается.

Но, справедливости ради, бывает и наоборот: на работе кто-то испортил настроение, потом попал в пробку, наступил в лужу — и вот в грустном настроении приходишь к друзьям, где все смеются и радуются. Спустя какое-то время, находясь в этой компании, тоже переключаешься, и настроение улучшается.

Одним из предполагаемых механизмов, влияющих на передачу настроения, считаются системы зеркальных нейронов. Другой человек, находясь в негативном состоянии, заражает им всех вокруг, и наоборот: один позитивно настроенный человек или группа людей могут заразить своим позитивом других.

Почему так происходит? Наш мозг постоянно «сканирует» окружающих и подстраивается под их состояние. Видите, как кто-то улыбается, — ваши зеркальные нейроны уже активируют мышцы для улыбки. Собеседник зевает — вам тоже хочется. Это эволюционный механизм, с ним точно не поспоришь.

Мы не можем отключить зеркальные нейроны, но можем ими управлять. Суть задачи простая: не заразиться негативом от клиента или коллег, а, наоборот, заразить всех вокруг своим позитивом.

1. Голос не только передает состояние собеседника и «заражает» им других, но иногда даже усиливает это состояние, как по спирали эскалации

Если клиент разговаривает раздраженно, закрыто, то и менеджер, ощущая от такого диалога дискомфорт, начинает говорить меньше и быстрее. Как результат, мозг клиента

считывает эти сигналы и усиливает их через «подготовленную почву». Менеджер попадает в замкнутый круг, и общее настроение будет становиться только хуже.

Самый простой пример — когда люди кричат друг на друга и по нарастающей усиливают друг в друге это негативное состояние.

В психологии это называется поведенческой синхронизацией.

Что делать? Нужно приложить немного усилий и, не обращая внимания на «отрицательные флюиды» клиента, например ворчание, провокационные усмешки и реплики: «Да все вы одинаковые», «Что тут делать-то, ЛДСП распилил и скрутил», «Я не собираюсь сегодня заключать договор, мне только цену скажите» и т. д. Менеджеру нужно стараться говорить ровно и приветливо. Через какое-то время он заметит перемены. Правда, они не всегда будут ярко выраженными. Есть люди в целом не очень позитивные по натуре, и спустя 15 минут теплого общения в вашем представлении «этому льду уже пора оттаять», но как будто ничего не происходит. Проблема в том, что иногда попадаются самые настоящие «ледяные камни», которые никогда не растают, — но даже они становятся чуточку теплее.

Главное — помните, что даже то, что может показаться не ярко выраженной переменной настроения клиента, для него может быть существенным изменением. И его мозг будет сравнивать, с кем из менеджеров, в том числе среди конку-

рентов, ему было комфортнее. А если менеджер конкурентов неправильно истолковал сигналы от клиента и только еще больше поспособствовал тому, чтобы тот закрылся, — он тем самым отдал преимущество в пользу более осознанного вашего менеджера.

2. Эмоциональное лидерство

Менеджер — дирижер переговоров. Важно помнить, что именно его состояние задает тон. Если он с клиентом общается на энергии, как будто только что выиграли миллион в лотерею, то и клиент поймает эту волну.

Это называется «эмоциональное лидерство» — умение управлять атмосферой, в которой думает другой человек. Не манипуляция, а правильная регулировка эмоционального фона, чтобы человек принимал решения легче, спокойнее и увереннее.

Чтобы взять эмоциональное лидерство на себя, менеджеру нужно использовать:

- *эмоциональные якоря*: спокойный голос, ровный темп, уверенные паузы, ясные формулировки. Это снижает тревогу клиента — и он принимает решение быстрее.
- *демонстрация уверенности без агрессии*: мозг клиента делает вывод: «Раз он говорит спокойно и точно, значит, он знает, что делает».

- *использование эмоциональных «тайм-аутов»*: когда клиент нервничает или колеблется, лучше не ускорять, а замедлять его. Менеджеру можно снизить немного темп речи и делать паузы — акценты. Со мной неоднократно менеджеры делились, как с помощью замедления темпа речи и спокойной выдержки им удавалось даже остановить конфликт, например, разразившийся между супругами, которые очень сильно спорили о решении по мебели.

А также можно предлагать клиенту сфокусироваться на чем-то конкретном. Например, если нужно сделать выбор из множества вариантов материалов, менеджеру нужно предложить отсеять лишние, поставив каждому баллы от 1 до 10; если клиент пытается принять решение сразу по всей мебели в квартире, можно предложить разделить принятие решение на этапы — от самого приоритетного к наименее.

Замедление — это очень сильное воздействие на состояние клиента. Оно дает мозгу клиента время включить рациональность вместо эмоций.

- *переводить эмоции клиента в конструктив*: говорить «не переживайте» клиенту — бессмысленно. Не нужно блокировать эмоцию, нужно ее перенаправить в свою пользу: «Я вижу, что вы переживаете за то, как это будет выглядеть в итоге. Давайте подумаем, что поможет вам представить готовый вариант. У нас есть возможность сделать 3D-модель, с помощью которой вы увидите, как мебель будет смотреться у вас дома прямо на месте. Еще можем сделать выкрасы

фасада, сделать очень детальный рендер. В этом случае вам проще будет принимать решение?» Это превращает тревогу в критерии выбора.

При этом очень важно понимать, что, прежде чем менеджеру передавать «спокойное и позитивное состояние», нужно находиться в этом состоянии самому.

Конечно, лучше в целом иметь запас энергии перед переговорами. Регулярно заниматься физической нагрузкой, пить витамины, своевременно качественно отдыхать и быть готовым к серьезным эмоциональным качелям как в жизни, так и на работе. Но случается, что даже у самых подготовленных и эмоционально устойчивых менеджеров во время переговоров что-то идет совсем не так, и менеджера это сбивает настолько, что не получается нормально продолжать работу. Тогда лучше взять микропаузу, уединиться и привести себя в равновесие.

1) Есть техника, которая помогает выйти из очень серьезного нарушения эмоционального баланса — успокоение дыхания.

- медленный вдох 3–4 секунды;
- мягкий выдох 4–6 секунд;
- плавный, ритмичный, теплый выдох.

Важна не длина, а ощущение мягкости и тепла на выдохе. Концентрация на самом дыхании. После 6–10 циклов мозг переходит из симпатки в парасимпатику, и тревога отступает.

2) Нужно развивать в себе «добрый» внутренний голос

В продажах порой случается всякое, на что нужно быстро реагировать, и далеко не ко всему можно подготовиться. В моменты, когда что-то идет не так, не нужно критиковать и кричать на себя внутри, обвинять или паниковать — нужно, наоборот, постараться успокоиться доброжелательным внутренним голосом:

- «все нормально»;
- «ты справишься»;
- «сейчас спокойно разберемся».

Простая фраза, даже произнесенная «в уме», снижает сензитивность амигдалы и активирует префронтальную кору.

На своих тренингах, работая с командами, мы даем упражнение, чтобы они похвалили друга или отметили что-то хорошее в каждом, а после делаем замер изменившегося состояния: радость вырастает на 2–4 пункта из 10 в среднем по всей команде.

А еще мы рекомендуем РОПам выполнять роль «почти психологов» в своих командах, чтобы менеджеры не боялись к ним прийти и обсудить проблему — иногда с клиентом, иногда даже личную. Получить совет или простые слова поддержки: «Все нормально, у тебя все получится».

Все, кто видел сериал «Миллиарды», помнят героиню **Венди Роудс** — корпоративного психолога компании «**Axe Capital**» — и, наверное, оценили, насколько это сильный инструмент для вдохновения

команды. Некоторые менеджеры в шутку называют такой разговор с РОПом «нытингом». Это кажется как-то странно, но главное же — что помогает. Возможность таких разговоров с РОПом или с коллегами снижает напряжение в коллективе, больше укрепляет команду. Для разговора по душам не нужно специальное образование, нужны корректность, такт и желание поддержать и помочь. При этом такие беседы не должны приводить к тому, что «клиент неправ», — если даже он неправ, то менеджер мог или улучшить ситуацию, или усугубить ее. Эту разницу тоже нужно находить и демонстрировать менеджеру.

3. Улыбка — самый простой и доступный инструмент улучшения коммуникаций.

**Как пел «Крошка Енот» в любимом
многим советском мультфильме:
«От улыбки станет всем теплей...»**

Восприятие улыбки может активировать в мозге собеседника системы вознаграждения, связанные с положительными эмоциями. Я на собственной практике много раз замечал, как она меняет и самого менеджера, и реакцию клиента. В Сбербанке перед операционистами даже какое-то время устанавливали зеркала, чтобы сотрудники видели, с каким выражением лица разговаривают с людьми, — и мене-

джеры начинали больше улыбаться. А во время совместных разборов звонков самые успешные лид-менеджеры мебельных компаний нередко сами советуют коллегам: «Ты почему такая грустная в этом разговоре? Я, когда разговариваю с клиентом, всегда улыбаюсь». И в этом есть не только практическая, но и научная логика: положение губ меняет звучание речи, поэтому собеседник способен услышать улыбку, даже не видя лица менеджера.

Леонардо Аурелиано-Силва в 2018 году провел серию экспериментов о том, как улыбка продавца влияет на поведение покупателя, в частности на оценку самого продавца и на цену, которую покупатель готов заплатить.

Эксперименты были построены на ситуациях обслуживания в продовольственных розничных магазинах. Участникам демонстрировали статичные картинки, а не реальных людей, чтобы снизить влияние поведения продавцов. Использовали фотографии сотрудников торгового зала: с улыбающимся и неулыбающимся лицом.

Всего было проведено пять экспериментов, в которых приняли участие 294 человека. Участникам говорили:

— Представьте, что вы находитесь в продовольственном магазине и к вам подходит продавец или обслуживающий сотрудник.

Затем показывали фотографию, после чего задавали вопросы о том, насколько продавец настроен

обслуживать клиента, доброжелателен и готов помочь. Также участников спрашивали, какую цену они готовы были бы заплатить за продукт, предложенный этим продавцом. Результаты получились следующие:

1. Продавца с улыбающимся лицом оценивали как более настроенного на обслуживание и помощь покупателю.

2. Участники называли более высокую предполагаемую цену за продукт, если его представлял улыбающийся продавец.

Вывод: улыбающийся продавец может влиять не только на эмоциональное восприятие, но и на оценку стоимости продукта — участники были готовы называть более высокую цену.

При этом, конечно, имеет значение и сама улыбка: насколько она естественная и уместная эмоциональная реакция. Даже бурная радость, если она чрезмерная, может дать обратный эффект: вместо расположения вызвать настороженность и ощущение фальши.

Это показала серия исследований Арика Чешина, Ади Амит и Гербена ван Клеефа, опубликованная в 2018 году. Ученые провели четыре эксперимента. В каждом из них участников случайным образом делили на группы и создавали для всех одинаковую ситуацию обслуживания. Менялось только одно: насколько сильно сотрудник выражал радость или грусть.

Например, участники одного из экспериментов

смотрели видеозапись, на которой один и тот же продавец телефонов сообщал о наличии или отсутствии скидки. Одним участникам он делал это с умеренно выраженной радостью или грустью, другим — с чрезмерно сильной. Во втором эксперименте участники слышали аудиозапись одной и той же рекомендации фильма, но произнесенной с разной эмоциональностью. В третьем эмоцию передавали письменно: рекомендация оставалась той же, однако в одном варианте сотрудник писал: «Я рад предложить вам этот фильм», а в другом: «Я невероятно рад! Для меня это ОГРОМНОЕ удовольствие!!!»

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.