

# ПАУЗА МОЖЕТ НАУЧИТЬ МОЛЧАТЬ

Текст: Владимир Любаров, Валентин Перция

«Говорят много лишь те, кто слаб и кому сказать нечего. Способный способен на остановку своей речи – это означает, что он способен на осознание»



## 1.1. Основная цель.

На уровне поведения менеджеров по продажам устранить препятствия, мешающие им увеличивать продажи.

## 1.2. Задача.

Сделать корпоративную систему продаж менее восприимчивой и зависимой от личностного своеобразия менеджеров по продажам, что автоматически повысит дисциплину и исполнительность, а значит и выполнение поставленных задач Вашей компании и достижения целевых планов по продажам.

## 1.3. Главная мысль.

Не надо открывать рта, если сказать нечего и говорить не о чем. Молчать трудно, но если Вам нужны деньги, то лучше бы молчать.

## 2. Бытующие представления о говорении.

Исходная позиция — «Мы так привыкли».

Существующие штампы и стереотипы мышления довлеют над нами и, иногда, поддаваясь им, мы всё

же уступаем. Уступаем, но не сдаемся.

**2.1. Доминирующее мнение №1:** говорливый — это тот, кто умеет говорить. Комментарий: Это не так, говорливый — это тот, кто, научившись говорить, не может остановить поток своей речи. Умение говорить — это явный недостаток, если с умением говорить, не научить человека молчать. Если бы активное говорение вело бы к богатству, тогда богатых было бы минимум в десять раз больше. А всё, как раз, с точностью до наоборот. И, как всегда, ценность сказанного определяется длиной молчания.

Технологический секрет: Научите своих менеджеров молчать, и их результативность в продажах вырастет в разы, а значит и прибыль Ваших компаний.

Но их молчание не стоит пробуждать своим начальствующим криком. Ибо пока руководитель говорит — подчиненный, конечно же, вынужден молчать, но это как раз не то искомое молчание, которое Вам от них требуется.

**2.2. Доминирующее мнение №2:** хороший продавец — это активный и многоговорящий человек. Активный и многоговорящий такая бетонная связка, что приклеившись к понятию «хороший продавец», она уже тяжело отрываема. Но мы попробуем.

### **3. Комментарий к предыдущему пункту.**

#### **3.1. Активность — это хорошо?**

Во-первых, не обязательно внешне и поведенчески активный, т.к. есть безумная масса великодушных и талантливых продавцов, которая состоит из флегматиков и сангвиников.

#### **3.2. «Настоящему джентльмену всегда есть, что сказать»**

Во-вторых, многоговорящий человек говорит много, потому что или не знает, что нужно сказать, или ему просто сказать нечего.

**Малый вывод:** Говорят много лишь те, кто слаб и кому сказать нечего. Способный способен на остановку своей речи - это означает, что он способен на осознание.

##### **3.2.1. Экзамен на прибыль.**

Нужны доказательства? Вспомните экзамен, сколько и что говорит тот, кто не знает ответа на экзаменационный вопрос. Если человек ответ знает, он его произносит и умолкает. Если человек на экзамене желает получить дополнительные вопросы, он становится немногословным, он говорит крайне коротко и по существу. Если человек не желает получать дополнительные вопросы на экзамене, он говорит суть и сразу же дает необходимые комментарии, иллюстрирует свою речь примерами, дает дополнения. И обязательно тот, кто сдает экзамен, свой ответ встраивает в персональный мир каждого сидящего перед ним экзаменатора, изъясняясь в терминах и способом, каким данная тема была преподнесена ему на кануне, т.е. в соответствии с конспектом по этой научной дисциплине.

Лучше всего, из известного нам, по процедуре выстроена технология защиты диссертации, если Вас интересует максимальный результат Ваших менеджеров, обратитесь к этой процедуре, там очень много полезного для практики бизнеса. И коммерческая презентация, построенная по процедуре защиты диссертации, даёт ошеломительный эффект. Практика проведения презентаций по методике защиты диссертаций доказала свою непревзойденную результативность, чем ещё раз подтвердила, что за многие века в науке всё лишнее отшелушилось и в этой процедуре осталось только самое ценное и эффективное.

Так вот теперь представьте, что каждые переговоры это экзамен на получение прибыли. Тогда сразу

всё становится на свои места. И становится понятно: что нужно говорить, когда нужно говорить, как нужно говорить и сколько нужно говорить. И это на самом деле так, каждые Ваши переговоры — это экзамен на право получения прибыли. Сдал клиенту экзамен — получил прибыль, не сдал клиенту экзамен — нет прибыли, ни у менеджера, ни у его компании. Например, если хочешь сдать экзамен — веди конспект, т.е. в бизнесе это протокол встречи и карточку клиента, вспомните как было в университете у некоторых преподавателей, если имеешь конспект, три балла обеспечено.

И вот если Ваши менеджеры по продажам на переговорах не сдадут экзамен на прибыль Вашим клиентам, ни о каком Вашем лидерстве на рынке и Вашей прибыли в этом бизнесе и речи быть не может. Но и отметка за сданный экзамен может быть различной, от неудовлетворительно, до отлично. Отсюда сделаем вывод, что прибыль Вашей компании куется на экзамене у клиента, т.е. на переговорах с ним и варьируется в размерах от поведенческого уровня профессионализма менеджера по продажам.

### **3.3.«Приятный человек во всех отношениях»**

В-третьих, говорят много, когда желают понравиться, а нравиться нужно, если намеренно желают подставиться. Желающие быть взятыми (читай, изнасилованными пусть хоть и в легкой форме) семи силами стараются нравиться.

«Приятный человек во всех отношениях» это великолепно, но только в том случае, если у Вас убийственная, по своей силе, позиция на переговорах. Если Ваша позиция в переговорах слаба, то характеристика «приятный человек» только ослабляет её, делая Вас ещё уязвимее. Т.к. нравиться, в случае слабой позиции, означает вызывать к себе жалость, а жалость, как известно, унижает человека. Следовательно, станьте безжалостными, перестаньте жалеть людей - теперь переводим это на русский язык - станьте неунижающими других, перестаньте унижать людей, особенно своей жалостью к ним.

### **3.4.«Жалостливые садисты»**

Из практики авторов.

Больше всего нам в компаниях нравятся «жалостливые садисты», т.е. те, которые сочувствуют, сокрушаются, активно обсуждают, иногда многозначительно вздыхают и всё равно ничего не делают. Наихудший вариант в бизнесе, это когда такие люди есть среди Ваших подчиненных, более коварную и предательскую позицию придумать довольно сложно. Вы только вдумайтесь, жалеет - т.е. унижает, и ничего не делает — т.е. любит. Сочувствует, дает советы, но помогать и не собирается — по сути, унижает и любит. Унижает и любит, т.е. мстительный и злопамятный. Ух, ядрёная смесь. Чистейший убийственный яд для каждого владельца и руководителя компании. А вот когда «жалостливым садистам» говорят в глаза, что они и есть именно такие, их недоумение и праведный гнев вызывают только умиление.

И среди прохожих есть такие, это те, кто Вас выслушивает и молча, идет дальше. И время Ваше потратил, и помочь не помог — т.е. и жалеет и на просьбу и необходимость не откликается. А вот если у Вас неудача или не дай бог, горе, то если это чужой человек, то он только любит (т.е. ничего не делает), а если это знакомый человек, то он обязательно подойдет, чтобы Вас унижить, т.е. посочувствовать. Унижать и любоваться униженными и оскорбленными — а, что тут нового, ведь именно так люди привыкли жить издревле — видеть, и ни в коем случае не вмешиваться, не подходить, и, не останавливаясь, идти дальше. А что тут поделаешь, например, только чума этому поведенческому автоматизму учила всю Европу в течении веков. В средние века треть Европы за один заход выкашивала. Поэтому за такой поведенческий автоматизм у большинства людей, на людей, как раз, обижаться совсем даже и не стоит — это корни у нас такие исторические, в основании которых природный инстинкт самосохранения.

## **4. Условия успеха в контакте с клиентом.**

Как же тогда добиться успеха на пути увеличения продаж с помощью нужных поведенческих автоматизмов менеджеров по продажам.

За успех продаж при контакте с клиентом отвечает: внимательность к себе и собеседнику, ясность и определенность цели, поведенческая гибкость и, конечно же, поведенческие автоматизмы менеджера по продажам, которые заблаговременно были ему целенаправленно привиты. Прививка, в виде поведенческих автоматизмов, — это крайне полезные привычки, которые делают человека успешным и результативным.

#### **4.1. Поведенческий автоматизм.**

Давайте рассмотрим один из поведенческих автоматизмов Ваших менеджеров по продажам, но сначала определимся с тем, что мы будем понимать под словосочетанием поведенческий автоматизм.

Поведенческий автоматизм — это то, что Вы можете выполнять, не задумываясь, в любую минуту и в любом состоянии. Пьяные на автопилоте приходят домой, а потом не помнят, как они это сделали. Автоматизм — это когда ночью, у себя дома, с закрытыми глазами Вы идете в прихожую, на кухню или в туалет и потом также на автопилоте возвращаетесь в постель и снова ложитесь спать. Причем, интересная особенность, если в процессе этого Вы вдруг начинаете думать о том, чтобы не натолкнуться на что-нибудь, а не просто делаете, т.е. идти к своей цели, то в темноте Вы тут же натыкаетесь на какое-то препятствие. Мыслительный процесс великолепен для осознания своих желаний и хороший помощник при построении планов достижения цели, но в процессе достижения мыслительный процесс крайне вреден. Ночные препятствия и все недостигнутые Вами цели — тому прямое подтверждение. Не нужно думать — нужно делать, т.к. думать процесс постоянный и если всё своё внимание и время уделять только ему, тогда на процесс делания ничего не останется: делая, думайте. В процессе делания думать не запрещено. Но есть техника безопасности. Например, когда в процессе делания начинается думать — обычно люди ранят десны в процессе чистки зубов, женщины ломают ногти, а мужчины ранят себя в процессе бритья.

**Малый вывод:** Думай о том, что делаешь. Не в смысле последствий, а в смысле не отвлекайся мыслями от своей цели и не думай ни о чем, кроме цели и процесса делания. Думай о том, что делаешь, означает — не отвлекайся, тогда и последствия тебя не разочаруют.

Ради хохмы о поведенческих автоматизмах.

Однажды, у себя дома, в Екатеринбурге, один из авторов этих строк, на полном автопилоте, ночью при выключенном свете с закрытыми глазами, пребывая во сне, выстирал рубашку, а потом утром никак не мог найти того, кто это сделал. Утром и двери проверял, и окна проверял (10 этаж). Первое ощущение, что это сделал барабашка. Но здравый смысл всё-таки пересилил, и, в конце концов, память автоматизмов откликнулась на запрос в виде обрывков воспоминаний предыдущей ночи. В общем, от недоумения, до ужаса, и от ужаса к хохоту осознания.

### **5. Некоторые законы существования торговых технологий.**

Опишем три закона торговых технологий из двадцати одного, которые помогают наращивать объемы продаж в Ваших компаниях, используя поведенческие автоматизмы менеджеров по продажам.

Законы — они и есть законы, будь они неладны, в своей упрямости, точности, обязательности и до-тошности.

**5.1. Первый закон торговых технологий:** Каждая ступень торговых технологий имеет свой уникальный набор поведенческих автоматизмов, необходимый менеджерам по продажам. Набор поведенческих автоматизмов обслуживает инструменты продаж именно и только этой ступени технологии.

#### **5.2. Второй закон торговых технологий:**

Эффективность и результативность (читай успешность) каждого менеджера по продажам

определяется освоенностью поведенческих автоматизмов соответствующего нынешнему уровню используемых Вами торговых технологий.

**Малый вывод:** В ринге и на татами, читай в процессе продаж, побеждает исполнительская дисциплина, наработанные поведенческие автоматизмы, организованность стратегии и интуиция контекста.

**5.3. Третий закон торговых технологий:** Думать не надо — делать надо. Результат за теми, кто делает, а успех за теми, у кого наилучший результат в этом делании. Не думать мы не можем, так лучше делать, если от мыслей всё равно отделаться не удастся.

## 6. Практика применения перечисленных законов торговых технологий.

### 6.1. Универсальные и специальные автоматизмы.

Поведенческие автоматизмы менеджеров по продажам обслуживают Ваши технологии продаж. Опыт показывает, что у качественного менеджера по продажам не более десяти автоматизмов на каждой ступени развития торговых технологий Вашей компании. Причем пять из них универсальные, а ещё пять касаются Вашей нынешней ступени развития технологии продаж. Причем при каждом новом скачке планов продаж, нужны новые технологии и инструменты продаж, и значит, нужны новые поведенческие автоматизмы.

Задача для Ваших TOP-менеджеров.

Определите, пожалуйста, уровень развития Ваших торговых технологий и соответствующие им поведенческие автоматизмы.

Объем получаемой прибыли в месяц	Содержание технологий продаж	Состав оснащённости инструментами продаж	Поведенческие автоматизмы менеджеров по продажам	Универсальные поведенческие автоматизмы
Свыше пяти миллионов евро			1. 2. 3. 4. 5.	1. 2. 3. 4. 5.
До миллиона евро			1. 2. 3. 4. 5.	
До пятисот тысяч евро			1. 2. 3. 4. 5.	
До пятидесяти тысяч евро			1. 2. 3. 4. 5.	
До пяти тысяч евро			1. 2. 3. 4. 5.	

### 6.2. Когда автоматизмы — плохо.

Всё бы было хорошо, если бы автоматизмы были только и безусловно полезны.

Проблема автоматизмов — это «колея». При постановке новых целей Вы и Ваши TOP - менеджеры обязаны скорректировать весь инструментальный и технологический набор каждого менеджера по продажам, так именно их, менеджеров, будет всё время сносить в предыдущий навык и умение, что станет тормозом к росту продаж у Ваших компаний.

Скатываться в проторенную колею - это ведь тоже поведенческий автоматизм, т.к. люди покроены по

принципу экономии энергии, т.е. пути наименьшего сопротивления и старый автоматизм, выполнять просто легче, чем новый. Обвинять и наказывать людей, за то, что они живут поведенческими автоматизмами предыдущего уровня технологий продаж - нет никакого смысла. Т.к. Вашим хозяином, мерилom и судьей всегда выступает Ваша приоритетная цель, а мера желанная её достичь управляет Вашим текущим и будущим поведением, достичь, во что бы то ни стало и немедленно или, наоборот, чуть погодя.

### **6.3. Застой или стабильность?**

Продажи это не всегда рост, иногда приходится и удерживать завоеванные позиции, но там, где нет деятельного стремления, там нет и роста. Где та граница, когда заканчивается стабильность и начинается застой, знает лишь тот, кто устанавливает планку нового, следующего результата. Между застоём и стабильностью разница не велика — это новый уровень Вашей приоритетной цели, она очень легко отделит застой от стабильности. Стоит ли немедленно идти дальше и стоит приостановиться, чтобы осознать достигнутый уровень и обжиться на нём — решаете только Вы, а внутри Вас это решается посредством приложения ныне достигнутого уровня к Вашей доминирующей цели. А в Ваших компаниях, в этом случае, всё просто, те менеджеры, которые принимают новые поведенческие автоматизмы — идут с Вами дальше, те, кто не принимают новых правил, увольняются и заменяются на других менеджеров.

А что делать со старыми автоматизмами у Ваших менеджеров? Ничего. Ни в коем случае не вытеснять и не бороться со старыми поведенческими автоматизмами, иначе в обратную сторону получите саботаж, сопротивление и агрессию. Призыв «не делать так» ничего не даёт, «больше так не делай» — это благое пожелание, которое на практике не исполнимо. Чтобы не делать так, надо начать делать это как-то по-другому, а, как по-другому, пока неизвестно, вот и скатывается человек в уже известный ему поведенческий автоматизм. И скатывается менеджер в старый поведенческий автоматизм не злонамеренно, а потому что у него нового, более эффективного, поведенческого стереотипа пока просто нет.

Но есть очень хорошая новость: Если Вы не ошиблись в выборе новых технологий и инструментов, тогда старые поведенческие автоматизмы менеджеров, просто будут поглощены новыми автоматизмами. Т.к. умение бегать, ходить не мешает. Покупая билет на самолет, Вы водить автомобиль и ездить на велосипеде не разучаетесь.

## **7. Практическая инсталляция нового поведения.**

### **7.1. Практическая реализация.**

Что следует учесть.

Поведенческие автоматизмы нужно устанавливать, соблюдая следующие правила:

1. Изменить требования руководства в отношении менеджеров по продажам.
2. Скорректировать технологии и бизнес-процессы, в соответствии с новым планом продаж.
3. Изменить характер отношений между службами и департаментами. Легкая встряска не помешает.
4. Переставить столы в службе продаж, изменить архитектуру помещения или само помещение, и обязательно надо сменить фаворитов среди менеджеров, ориентируясь только на результаты по новой технологии продаж.

Все перечисленные правила необходимо соблюдать и выполнять одновременно, т.е. реализовать их в течение не более одного месяца, иначе эффект закрепления новых поведенческих автоматизмов будет резко снижен и значит результат будет меньше, чем запланированный. Соблюдение данных правил обязательно.

### **7.2. Случай из практики.**

Национальный лидер продаж в одном из сегментов рынка технологических товаров. Планы продаж подняли кратно. Выбрали новые технологии продвижения и продаж, и, прежде чем устанавливать их по всей

стране, сначала обкатали их на одном из филиалов. Успех про-бной эксплуатации превзошел все ожидания. Инструменты продаж тщательно подобрали и отшлифовали все методики. Адаптировали все требования, регламенты, процедуры, плановые показатели и нормативы. Обучили менеджеров по продажам новым поведенческим автоматизмам, но не выполнили вышеуказанных правил инсталляции и затянули время внедрения, что в конечном итоге на всей сети филиалов дало снижение планируемого результата на сорок пять процентов. Продажи выросли, продажи всё равно выросли, но не выросли так, как планировались, а могли бы даже и больше, т.к. планы были поставлены в соответствии с ожиданиями на уровне ниже средних.

## **8. Пауза.**

А теперь давайте прикоснемся ко всего одному из автоматизмов Ваших менеджеров по продажам, т.е. к теме нашего рассмотрения — молчанию, ти-шине и паузе.

### **8.1. Пауза.**

Главная мысль: Пауза — начало обогащения, а молчание — золото.

Представьте себе, что все, кто продают — делают это не всегда верно. Исходная позиция рассмотрения — решение принимается не в последнюю минуту, а в первую, а остальное время нужно, чтобы оправдать собственному сознанию этот сделанный выбор.

Исходная предпосылка: Не нужно говорить ничего — если сказать нечего. Решение о покупке принимается за 40 секунд — о чём же тогда говорить Вашему менеджеру по продажам в ближайшие 30-40 минут, которые может продлиться продажа? Вот в этом то и вопрос.

Итак. Решение принимается за одну секунду — это интуиция или опыт.

Решение принимается за тридцать секунд — это возникающее чувство от принятого решения и осознание принятого решения.

Решение принимается за тридцать — сорок минут — это оправдание своему сознанию уже принятого Вами или клиентом решения.

Поэтому, лучше молчите и не разрушайте сделку говорением, ведь решение уже принято в первые сорок секунд сделки. Все те, кто принимают ответственные решения по денежным вопросам в большей или меньшей мере делают это молниеносно и не важно, что стало источником, голос интуиции, привычка, в виде автоматизма, или опыт человека. Главное, что решение принимается именно в первую минуту.

После принятого решения, остальное это уже способы не разрушения сделки.

Итак, исходная мысль: В первые сорок секунд переговоров решение уже принято. Что же теперь нужно сделать в своих компаниях.

### **8.2. Практическая задача**

Нужно решить практическую задачу для своих компаний.

Собрать вместе всех своих продавцов и обобщить их знания в области поведенческих особенностей клиентов и заполнить таблицу, как ещё один шаг в Вашей уникальной корпоративной книге знаний, которую, даже скопировав, никто применить в другой компании не сможет. Мы не знаем, отчего это происходит, но опыт показывает, что сворованное в другой компании не работает, оно так и остается балластом начитанности и избыточной осведомленности.

Симптомы и признаки положительно принятого решения	Симптомы и признаки отрицательно принятого решения


После этого, с участием этого же состава своих продавцов Вы заполняете четыре последующих шаблона для формирования у них необходимых Вам поведенческих автоматизмов.

**8.2.1. Ситуация первая.**

Решение уже принято, и если оно положительное, тогда важны условия успешного существования такого решения и его воплощения, реализации.

Что делать, когда решение уже принято и оно положительное	
Шаг 1.	
Шаг 2.	
Шаг 3.	
Шаг 4.	
Шаг 5.	

Помощником в данном подходе будет служить исходная позиция Вашего менеджера по продажам, что, допустим, положительное решение уже принято, и важно, при наличии непоколебимой уверенности, чувством такта и субординационной дистанцией не разрушить практически уже заключенную сделку.

**8.2.2. Ситуация вторая.**

Решение уже принято, и если оно отрицательное, тогда важно найти то, что в достигнутых договоренностях уже не вызывает возражений и на этой основе договориться на следующую встречу подготовившись по вопросам, вызывающим уточнения, пояснения и комментарии.

Что делать, когда решение уже принято и оно отрицательное	
Шаг 1.	
Шаг 2.	
Шаг 3.	
Шаг 4.	
Шаг 5.	

Помощником в этом подходе будет отсутствие навязчивости, и фактическая забота о клиенте посредством экономии его времени. Клиенты это очень ценят. Зря не потраченное время, суть сохраненное и преумноженное время для получения дальнейших результатов. Сэкономленное время менеджеров по продажам — это увеличение объемов продаж Ваших компаний.

**8.2.3. Ситуация третья.**

Ваш менеджер ошибся в идентификации принятого решения. Ничего страшного. Внимательному и разумному менеджеру клиент ошибку простит и сразу откликнется на корректировку его поведения. И мало того, результат даже может быть больше, чем если бы ошибки не было.

Что делать, когда Вы неправильно определили, какое решение было принято изначально	
Шаг 1.	
Шаг 2.	

Шаг 3.	
Шаг 4.	
Шаг 5.	

Помощником Вашему менеджеру в данном подходе будет искренность и его доверие к себе. Если не знаешь, кому доверять, начни доверять себе. Доверие — это «до» «веры», т.е. в преддверии веры. Пока веры в себя нет, нет и доверия себе. Доверие себе — это начало пути веры в себя. Полностью довериться себе — страшно, ну, а кому тогда ещё доверять, как ни себе. Рано или поздно обманут все (это связано не с коварством и пре-дательством, а с расхождением конечных целей], только сам себя не обманешь, если добровольно на это не согласишься.

**8.2.4. Ситуация четвертая.**

Решение принято положительное, но сделка почему-то начала разрушаться. Это довольно часто случается с бессодержательными менеджерами. Помните, как в юмореске: «Всё было нормально, пока она не раскрыла рот».

Что делать, когда решение уже принято и оно положительное, но сделка начала разрушаться	
Шаг 1.	
Шаг 2.	
Шаг 3.	
Шаг 4.	
Шаг 5.	

Помощником в данном подходе будет служить натуральность во всём, особенно в поведении и отношении. Искусственное считывается моментально, фальшь распознается в одно касание. Даже растерянность лучше, чем настырная и воинственная убежденность. Быть естественным означает прощать, потому что прощен, лишь тот, кто прощает.

**9. Что Вы знаете о переговорах.**

**9.1.Теперь маленькая важная ремарка**

Все известные Вам до селе переговорные технологии, подстройки, ведение и любые известные Вам стратегии ведения переговоров нужны только для того, чтобы не разрушить сделку, потому что решение Вашим партнером уже принято.

Вопрос: А нужны ли тогда переговорные технологии и стратегии? Безо всякого сомнения. Нужны и обязательны. Особенно когда решение принято, но шлейф сомнений у клиента в голове ещё не выветрился. Вот на этом этапе все пере говорные технологии, выходящие в своём применении по времени за одну минуту, предельно эффективны, корректны и обязательно должны применяться.

**9.2.Практическое задание.**

Разделите все известные Вам переговорные технологии по принципу времени воздействия и применения.

До одной минуты	Более одной минуты
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
6.	6.

7.  
8.  
9.  
10.

7.  
8.  
9.  
10.

И обучите отдельно своих менеджеров этим технологиям продаж сначала по одному столбцу, а потом по второму. Начинать можно с любого больше всего понравившегося Вам столбца.

А теперь всего одно из множества правил продаж, с использованием молчания.

Правило первое и главное. Заткнись, пока ты не понял, что нужно клиенту.

### **9.1. Случай из практики.**

Памятка, разработанная нами для одного из лидеров проектных решений в области строительства и девелопмента.

Заткнись! Пока ты не понял, что нужно человеку от тебя.

Заткнись! И будь внимателен: слушай, смотри, нюхай, что угодно делай, но пойми, чем человек движим, что ему нужно сейчас и что может понадобится в будущем.

Заткнись! И будь терпелив ко всем его проявлениям, даже если они тебе и не по вкусу, но он твой клиент и выразил тебе уважением уже тем, что он к тебе обратился и тратит на тебя свое время.

Заткнись! И если сможешь, то молча удовлетвори его желания, мотивы и потребности.

ГОВОРИ! Только о нем любимом и только о том, как ты можешь ему помочь и удовлетворить его желания, мотивы и потребности.

ДЕЛАЙ! По форме приемлемой для него. Со скоростью приемлемой для него. Словами и терминами приемлемыми для него.

ПОЛУЧАЙ! Его удовлетворение и оплату соразмерную этому удовлетворению. Его отношение к тебе, как зеркальное твое отношение к нему. Его заботу о твоих интересах, как твое качество заботы о нем и его интересах.

Вот эта памятка, которую с помощью трех корпоративных мероприятий в течение года мы проинсталлировали во внутренний кодекс поведения сотрудников, а потом и сделали доступной даже клиентам этой компании (для целей закрепления необходимого поведенческого навыка у сотрудников этой компании) принесла им трехкратный прирост количества клиентов и рост стоимости среднего заказа (проекта) в пятнадцать раз. Т.е. продажи компании выросли в 45 раз. Хозяин компании уже активно подумывает об открытии своих отделений в Европе и Америке, т.к. на отечественном рынке равные ему остались только международные компании.

## **10. Вы продаете слова или товары и услуги?**

Теперь краеугольный камень изменения поведенческого стереотипа говорения. Задайтесь сами вопросом и задайте его своим подчиненным: Вы продаете свои слова или Вы продаете товары и услуги? Как ни печально, но чаще люди продают именно свои слова, и даже не самих себя, а что уж говорить об их товарах и услугах. Продающий слова — словесный понос и демагогию свою остановить не сможет, а продающий товары и услуги продает выгоду и поэтому умолкает, как только выгода и польза уже инсталлированы во внутренний мир клиента. Отделите продажу слов от продажи пользы и Ваши менеджеры по продажам, даже ещё не зная новых поведенческих автоматизмов, увеличат объемы продаж Ваших компаний. Задача не тривиальная, но на рынке взаимоотношений это ценится более всего. Не торгуйте словами, продавайте пользу и выгоду — и тогда поток Ваших клиентов не прекратится никогда.

## 10.1. Нужно смолчать

Обратите внимание.

Что при проработке поведенческого автоматизма — «молчать!» Как говорил прапорщик: «Молчать! Когда я Вас спрашиваю!» Так вот, при проработке с менеджерами по продажам поведенческого автоматизма «держать паузу», самым сложным, по мнению самих менеджеров, оказалось «смолчать», не молчать вообще, а смолчать при определенных обстоятельствах. И это действительно так, менеджеры по продажам абсолютно правы. Смолчать иногда крайне сложно, особенно это трудно сделать, когда Ваши слова могут оказаться уж очень к месту и Ваша реплика может быть крайне востребована и удачна. Провокации к говорению очень трудно избежать, а удержаться от речи — ещё сложнее. Поэтому смолчать сложнее, чем просто молчать или держать паузу.

Молчать — а что тут сложного, вошли в процесс молчания и держите его в стационарном состоянии, не давая обстоятельствам и контексту вывести Вас из процесса молчания. Важный момент: молчание и концентрацию не нужно путать с медитацией, т.к. начальный вход в медитацию — это сохранение внутренней тишины в условиях внешнего спокойствия и тишины. Первый экзамен на медитацию это сохранять внутреннюю пустоту и тишину на базарной площади и в очень суетных и людных местах. А вот последний и каждодневный, ежесекундный экзамен на медитацию это медитировать, не устранившись от собственной речи и внешнего общения.

Молчание может подразумевать наличие мыслей и мыслительного процесса, а вот медитация это отсутствие всяких мыслей, т.е. состояние безмыслия, т.е. состояние наблюдения за мыслительным процессом до его полного растворения.

Воспитывая поведенческий автоматизм молчания не нужно своих менеджеров загонять в аутотренинг или медитацию, превращая свою компанию в ашрам. И смешного тут мало, мы уже видели несколько таких попыток.

Держать паузу — тоже не очень сложно, т.к. паузу Вы держите во имя приоритетной цели и до момента потери интереса у клиента, а далее перехватываете инициативу короткой репликой и опять умолкаете, держа паузу для следующей Вашей цели. А вот смолчать — это явно сложнее, это ещё надо уметь, быть увлеченным и не вовлечься, присутствовать и не самоопределяться со своей ролью, анализировать и не выносить оценочного суждения, действовать и быть одновременно в стороне от совершаемого Вами действия, смотреть и не обуславливаться увиденным.

Смолчать — означает согласиться с существующей вокруг Вас несправедливостью и диспропорцией, а вот молчать при этом — означает согласиться с тем, что в мире полно диспропорций, несправедливости и парадоксов, и они тоже имеют право на свою самостоятельную жизнь. Смолчать — означает простить тому, что Вы видите перед собой, быть именно такому, каково оно есть на сейчас. Смолчать — означает простить быть тому, что есть. Смолчать — означает разрешить быть, не вмешиваясь в происходящее.

Из четырнадцати наиболее известных методик опишем одну методику, в соответствии с которой, Вы своих менеджеров, сможете научить «смолчать» самостоятельно и без привлечения сторонних специалистов. Это не самая эффективная методика, но зато она очень простая и надежная, как железный лом. Суть методики: Каждый человек — он, как граненный стакан, где каждая грань это определенная черта или особенность человека. Не все стороны и черты характера и поведения человека могут Вам прийтись по вкусу. Ну, так и поверните человека к себе той гранью, которая Вам симпатична и общайтесь только с этой интересной и полезной Вам гранью и частью человека. Каким бы ни был клиент и чем бы он ни занимался, если он Ваш клиент — это значит, у него есть деньги, а если у него есть деньги это означает, что у него есть как минимум, хотя бы одна черта характера с которой Вам общаться полезно и интересно.

И в общении с близкими, друзьями, родственниками, семьей и с каждым человеком на земле можно отыскать ту его сторону, с которой Вам интересно и выгодно общаться. Бесполезных людей нет. Об этом точно

знают особенно те, кто решается на побег из мест заключения и знаки, что идти им по тайге из лагеря до безопасного населенного пункта, чтобы не быть пойманными, придется минимум недели две.

Закон гласит:

Принять на себя вину, т.е. быть виноватым означает согласиться с долгами и значит недополучить прибыль, увеличивая убытки.

Обидеться, т.е. признать несправедливость в отношении себя означает сознательно наложить на себя ограничения, т.е. начать намеренно лишиться себя возможностей и степеней свободы т.к. в ту сторону, в которую испытывается чувство обиды и несправедливости быть свободным не-возможно, а это означает лишиться себя прибыли и выгоды.

### **10.2. Говорить о чём?**

О чём говорить с тем, с кем говорить не о чем? С кем нет ни совместного опыта, ни совместных интересов, ни совместных целей, ни совместной памяти, ни совместной истории. О чём говорить с таким человеком?

Задача достойная решения, т.к. объем продаж Ваших менеджеров, в таком случае, вырастает в два-три раза.

### **10.3. Реальный пример из практики.**

Два года назад к нам обратилась компания, национальный дистрибутор химических реактивов и специальных технических жидкостей. Ситуация сложилась следующая: при общих стабильных условиях выросла цена продукции в полтора раза из-за роста цен на исходное сырьё. За спинами конкурентов стоят крупнейшие химические концерны Европы, поэтому их цена тоже поднимется, но позже, т.к. их товарных запасов по старым ценам хватит ещё на квартал торговли. Эта компания претендовала на рыночное лидерство. Её дистрибуция отстроена по территории всей страны, но при сложившихся условиях, дистрибуторы могут отдать предпочтение продукции конкурентов, т.к. конечному потребителю не ясно, почему за литр продукции он должен заплатить на 50% больше, если, ни качество, ни упаковка не изменились. Что делать? Решение: Учить разговаривать менеджеров по продажам. Сделка совершается за 40 секунд, о чём с менеджерами говорить в оставшиеся сорок минут? Не о чем. Вот в этом и дело. Своим говорением они и, вероятно, разрушали продажи - таково было предположение, которое впоследствии полностью подтвердилось. Во время посещения регионов менеджерами, местные дистрибуторы из-за расстояния до столицы обязательно уделяли им явно более 40 минут на встречу, а менее означало бы не уважать их. И вот чаще после обсуждения коммерческих вопросов, им предлагали вместе пообедать или хотя бы выпить чая или кофе.

Результат: В итоге восемьдесят процентов дистрибуторов, которые высказали своё первичное «нет» через час уже были пересмотрели их на «да», именно по результатам разговоров далеко не по теме продукции и цен. Случайно, т.к. это прямой целью не ставилось, удалось потеснить конкурентов и на торговой полке и по объемам, и по ассортименту. А самое интересное, что продажи за календарный год выросли в два с половиной раза, и лидерство стало очевидным и бесспорным.

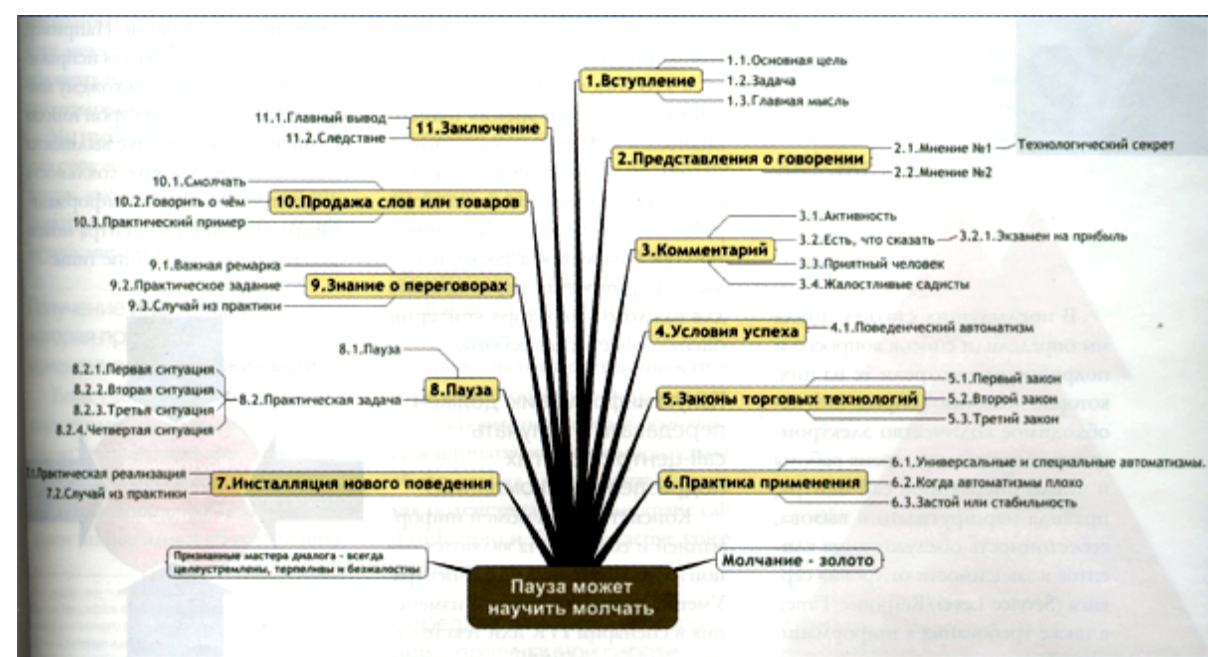
Наш вывод после той работы: Если Вам грозит подъём цен, поднимайте их на рынке первыми и учи те своих менеджеров разговаривать — продажи рас тут, так показывает опыт. После первой такой работы, мы ещё четыре раза за эти два года сталкивались с ситуацией наращивания объемов продаж за счет обучения менеджеров умению разговаривать с клиентами — все результаты были крайне успешными.

## **11. Заключение.**

**11.1. Главный вывод данной темы:** Пауза может научить молчать, а молчание, как известно,

золото. Пауза может научить ждать, и именно поэтому стремительность, соткана из терпения. И чем значимей клиент, тем более востребовано молчание, т.к. богатые люди дорожат тишиной.

**11.2.Следствие:** Своим неумеренным говорением Ваши менеджеры расплескивают Вашу прибыль — научите, пожалуйста, их молчать — богаче станете, т.к. молчать к месту, означает увеличивать сумму каждого контракта.



Рады быть вам полезными.