



# СОДЕРЖАНИЕ

О книге .....	IX
Отзывы о книге .....	XI
Об авторе .....	XIII
От автора .....	XVI
Предисловие .....	XVII
Введение .....	XX

---

## *Глава первая*

### **Общая подготовка**

<b>перед выходом в торговый зал .....</b>	<b>1</b>
• Не слишком веселое занятие .....	2
• Обслуживание покупателей .....	4
• Четыре «профессии» профессионального продавца .....	21
• Ежедневная предварительная проверка .....	27
• Важные мысли и ключевые моменты .....	35

---

## *Глава вторая*

<b>Начало продажи .....</b>	<b>37</b>
• Поведение людей основано на их реакции .....	37
• Негативная реакция с самого начала .....	38
• Первейшая задача в начале продажи – преодолеть сопротивление .....	39

- 
- Приемы, используемые в начале ..... 40
  - Первые шаги ..... 45
  - Ближе к делу: переход ..... 49
  - Работа с двумя покупателями одновременно ..... 59
  - Как вы начинаете? ..... 61
  - Важные мысли и ключевые моменты ..... 62
- 

### *Глава третья*

- Выяснение потребностей** ..... 65
  - Открывайте как можно больше дверей ..... 65
  - Знание — сила ..... 66
  - Выясняющие вопросы ..... 71
  - ВОП ..... 79
  - Логическая последовательность ..... 81
  - «Переключение» покупателя на другой товар  
или продажа того, что у вас имеется ..... 86
  - Важные мысли и ключевые моменты ..... 91
- 

### *Глава четвертая*

- Демонстрация** ..... 94
  - Демонстрация является следствием того,  
что вы узнали во время выяснения потребностей ..... 94
  - Продажа необходимой покупателю ценности ..... 98
  - Создание желания обладать ..... 103
  - О всем необходимом ..... 107
  - Лучшее демонстрационное средство ..... 111
  - Как не попасть в ловушку сравнения ..... 121
  - Когда эксперт «убивает» сделку ..... 125
  - Важные мысли и ключевые моменты ..... 129
-

*Глава пятая***Пробное завершение**

(Также известное как завершение с допустимым предложением дополнительного товара) .....	132
• Пугающее завершение .....	133
• Предложение дополнительного товара .....	138
• Построение пробного завершения .....	145
• Важные мысли и ключевые моменты .....	153

---

*Глава шестая*

<b>Как справиться с возражениями</b> .....	156
• Метод проб и ошибок .....	157
• Почему возникают возражения .....	158
• Работа с покупателем .....	163
• Выуживание .....	168
• Как справиться с возражением относительно цены .....	171
• Важные мысли и ключевые моменты .....	180

---

*Глава седьмая*

<b>Завершение продажи</b> .....	182
• Намерение — все .....	183
• Начало .....	184
• Основные приемы завершения .....	186
• Как справиться с просьбами о скидке .....	198
• Передача продажи другому продавцу .....	201
• Сигналы о готовности купить .....	206
• Важные мысли и ключевые моменты .....	208

---

*Глава восьмая*

<b>Подтверждения и приглашения .....</b>	<b>211</b>
• Раскаяние покупателя .....	212
• Подтверждение: закрепление продажи .....	216
• Приглашение: предложение повторного визита .....	218
• Создание вашей персональной торговой сети .....	225
• Важные мысли и ключевые моменты .....	233
<hr/>	
Заключительные мысли .....	236
Приложение. Тренинги в области розничной торговли .....	238

## ОБЩАЯ ПОДГОТОВКА ПЕРЕД ВЫХОДОМ В ТОРГОВЫЙ ЗАЛ

Очень трудно черпать воду из пересохшего колодца.

**В** марте 1989 года в одной из статей Брайан Е. Кардон ввел новый торговый термин «покупательская шизофрения». По его мнению, это может оказаться самым важным революционным переворотом в поведении покупателей со времен массового рыночного движения 1950-х годов.

Говоря проще, то, как люди делают покупки, может быть охарактеризовано одним словом — «шизофрения». Например:

У вас имеется дорогая иномарка, но вы приезжаете на заправку самообслуживания и сами заливаете бензин.

Вы покупаете дорогое фирменное мороженое и одновременно дешевый собачий корм отечественного производства или вообще немаркированный товар.

Вы приобретаете костюм, сшитый на заказ, а в соседнем отделе — игрушки на распродаже.

Сегодняшняя торговля отличается от той, что была в прошлом, по двум основным причинам. Во-первых, люди очень осмотрительны в своих тратах — они хотят получать лучшее

качество по меньшей цене. Во-вторых, хотя люди тратят деньги осторожно, появляется все больше потребительских товаров, а средства массовой информации все больше их рекламируют. Конечно же, это усиливает конкуренцию за деньги покупателя.

На самом деле людям *не нужны* роскошная машина или бриллиантовый браслет, но они *хотят* обладать этими вещами или использовать их, чтобы продемонстрировать свою любовь или радость по поводу особого события. В конце концов, есть нечто захватывающее в том, чтобы найти для кого-то или для себя самого действительно то, что нужно. Ваша цель как профессионального продавца заключается в следующем: убедить покупателя возжелать и получить именно то, чем вы торгуете. Вот это и есть розничная торговля!

Нет секрета в том, что составные части успеха продавца можно выразить тремя словами:

1. Подготовка
2. Подготовка
3. Подготовка

Эмоциональная и профессиональная самоподготовка, знание товаров и структуры ценообразования, понимание того, что делают ваши конкуренты, важны для успешной торговли.

## НЕ СЛИШКОМ ВЕСЕЛОЕ ЗАНЯТИЕ

В 1974 году я стал летчиком. Почему? Понятия не имею. Просто так. Первое, что я уяснил в процессе обучения, — это необходимость готовиться к каждому полету, проводя предварительную, или предполетную, проверку. Предварительная проверка обеспечивает безопасность пилота и включает проверку наличия топлива и масла, работы компаса, осмотр фюзеляжа на предмет выявления отверстий и трещин, а также другие действия, необходимые для того, чтобы уберечь самолет от падения и превращения его в груды металла. Эта идея показалась мне очень хорошей.

Ответственное отношение к предварительной проверке помогает пилоту дожить до старости. В авиации говорят: есть

*старые* пилоты, а есть *безрассудные* (то есть те, которые садятся в самолет, не проверив его), но нет *старых безрассудных* пилотов... Точно так же существуют процветающие продавцы и безрассудные продавцы, но нет безрассудных продавцов, которые процветают достаточно долго.

Многие продавцы хотят знать только о «важных» этапах продажи, то есть как осуществлять продажу, справляться с возражениями и делать предложения дополнительных товаров. Никто не любит бумажную работу или работу с товаром, потому что она довольно скучна. Но скучные задачи присутствуют в любом деле, однако чтобы добиться успеха, нужно делать и эту работу.

В розничной торговле выполнение повторяющихся и кажущихся скучными обязанностей по предварительной проверке закладывает основы вашего успеха в торговом зале.

---

***Профессиональная розничная торговля начинается с подготовки и получения знаний, что, в свою очередь, дает вам уверенность в себе и позволяет контролировать процесс продажи***

---

Некоторые элементы подготовки занимают всего несколько минут, но их нужно выполнять каждый день. Это означает, что вы должны приходить в магазин заранее, чтобы у вас было время подготовить ваш «самолет» к взлету.

Другие элементы подготовки требуют значительных затрат времени, и возможно, ими придется заняться после работы или в свободное время. Более длительная подготовка, которая будет обсуждена далее в этой главе, поможет вам как в общем подходе к работе, так и в вашей каждодневной предварительной проверке.

Каждодневная или длительная подготовка помогает стать лучшим профессиональным продавцом, каким вы только можете быть, и уменьшить вероятность «авиакатастрофы» при общении с покупателем.



## ОБСЛУЖИВАНИЕ ПОКУПАТЕЛЕЙ

Розничная торговля — занятие веселое. Все мы знаем, что компании, предлагающие клиентам хороший сервис, не только остаются в бизнесе, но и в большинстве случаев процветают. Те же, кто не предлагают такой сервис..., не процветают. Все просто, не так ли?

Нет! Во время моих путешествий по миру меня постоянно изумляют магазины, предоставляющие покупателям очень плохой сервис или вовсе не имеющие его. У всех нас есть любимые магазины или рестораны, которые мы любим часто посещать из-за высокого уровня обслуживания, получаемого нами от тех, кто там работает. Официантка в местном кафетерии, которая обращается к вам по имени, прекрасно понимает, что вы имеете в виду, когда говорите: «Как обычно, Элис». Служащий химчистки, который точно знает, как вы предпочитаете чистить и гладить вашу одежду, каждый раз своевременно выполняет ваш заказ.

Недавно я покупал подарок для моего близкого друга. В том магазине было много народу, и у меня появилась возможность понаблюдать за продавцами в действии, прежде чем совершить покупку. За прилавком были две продавщицы. Первая — очень хорошо одетая женщина средних лет, которая на первый взгляд выглядела весьма профессионально. Вторая продавщица — девушка немногим старше двадцати лет. Она не была одета с иголочки, как коллега, но ее вид тоже был вполне профессиональным.

Пока я ждал, посетители один за другим уходили, расстроенные поведением первой продавщицы. Она не улыбалась, отвечала на вопросы кратко и сжато ну и тому подобное. Молодая продавщица, напротив, продавала один товар за другим. На ее лице сияла приветливая улыбка, она называла покупателей по именам, уделяла внимание каждому, например, бесплатно упаковывала покупку спешащему мужчине. Как вы думаете, у кого из них я решил купить подарок? Ответ ясен! Не существует замены хорошему, добротному сервису.

Я включил сюда двадцать пунктов в обслуживании покупателей, которые за многие годы доказали свою эффективность в создании у покупателей в вашем магазине ощущения расслабленности и комфорта. Попробуйте использовать эти пункты. Рискните и изменитесь.

## 1. Удовлетворяйте каждого покупателя

Торговля может превратиться в ловушку. Если вы ничего не продали покупателю, с которым разговаривали, то, вероятно, появится другой, ему вы сможете продать, и жизнь снова наладится. Ловушка заключается в том, что вы даже не задумываетесь, почему ничего не продали первому покупателю. Но гораздо продуктивнее учиться на своих ошибках, чем на удачах.

Можете ли вы сказать, глядя мне прямо в глаза и не моргая, что вы сделали все, приложили максимум усилий, чтобы продать что-либо каждому покупателю, с которым у вас завязался разговор? Сомневаюсь в этом. Покупатели не могут быть и никогда не были помехой в вашей работе: они и есть ваша работа. В конце концов, благодаря им вы вообще существуете как продавец.

Я искренне верю, что в этом и состоит причина моего успеха. Меня меньше всего волнует, *что* именно люди собираются покупать, главное — чтобы они *сделали* покупку. Каждый из них дает возможность расширить мою покупательскую базу. Кроме того, я испытываю раздражение, если мне приходится редко подходить к кассе. Вопрос: «Насколько вы хороши?». Ответ зависит от вашей способности превратить большое число посетителей магазина в покупателей, а не от количества денег, которые вы положите в кассу.

С точки зрения менеджмента, на товары, размещение и рекламу расходуются сотни тысяч долларов. Есть смысл попытаться продавать каждому, кто входит в магазин, не так ли? Кроме того, с финансовой точки зрения, на привлечение каждого покупателя тратится определенная сумма. Например, в торговле пианино или саунами тратится около 200 долларов на рекламу и продвижение, чтобы привлечь одного посетителя. В традиционных гипермаркетах данная цифра может быть сни-

жена до 10 долларов. От каждого клиента, которому вы не продали товар, эта сумма добавляется следующему покупателю. Итак, если вы не продали пианино одному, 200 долларов добавляются следующему. Теперь попытка продать будет стоить вам 400 долларов! Вы видите, насколько легко выйти из бизнеса, если не пытаться продавать всем покупателям?

## **2. Оставьте ваши личные проблемы за пределами торгового зала, в раздевалке**

Будучи покупателем, вы ждете от продавца незамедлительной помощи и проявления уважения, что станет индикатором вашей значимости. Покупатели заслуживают, требуют и ожидают от вас ничуть не меньше, вне зависимости от того, как вы себя чувствуете в конкретный день.

Не всегда легко изменить свое настроение, особенно если по дороге на работу у вас спустило колесо, прошлым вечером ваши дети-подростки с вами поругались или вы на ножах с менеджером. Тем не менее ваши покупатели ждут от вас «самого лучшего», так же как вы сами ждете этого от продавцов в другом магазине.

Нельзя требовать от покупателей сочувствия к вашим личным проблемам. Если вы не будете скрывать, что у вас неприятности или плохое настроение, это создаст негативное впечатление о вас и вашей компании. Способность работать, невзирая на проблемы, всегда была отличительной чертой профессионала.

## **3. Не устраивайте собраний в торговом зале**

Представьте: вы в магазине, день такой спокойный, и чтобы развлечься, вы слушаете, как тикают часы. Спустя какое-то время вместе с коллегами собираетесь возле кассы и эмоционально обсуждаете вчерашнюю игру. Вы так увлечены этой животрепещущей беседой, что продолжаете говорить, даже когда замечаете посетительницу, вошедшую в магазин.

Она не выглядит как многообещающий покупатель, не проявляет интереса к какому-то определенному товару, бродит

бесцельно, не просит о помощи, и ее внешний вид оставляет желать лучшего. Вы с коллегами продолжаете беседу, посетительница некоторое время ходит по магазину и покидает его. Знакомая картина, не так ли?

Легко увлечься разговором с другим продавцом, особенно когда дела в магазине идут вяло. Однако вы здесь не для этого. Если покупателю потребуется помощь, ему будет неудобно прерывать продавца, который явно поглощен личным или даже деловым разговором. При этом покупатель, уходя, может испытывать неприятное чувство оттого, что его проигнорировали.

Вы не можете предугадать, когда покупатели войдут, и действительно не в состоянии вернуть их, если они ушли неудовлетворенными. Но вы всегда *можете* найти время «потрепаться» с друзьями и коллегами. Однако проясним ситуацию: торговый зал — неподходящее место для этого, особенно когда в магазине находится посетитель. Нельзя давать покупателям почувствовать, что *они* менее важны, чем разговор с вашими коллегами.

Сегодняшнее и повседневное правило продавца гласит: в магазине нет ничего важнее вашего покупателя. Теоретически и практически покупатель всегда на первом месте. Персонал торгового зала должен понимать, что разговор следует прекращать, как только кто-то входит в магазин, вне зависимости от значимости этого человека.

#### **4. Проявляйте интерес к каждому покупателю**

Каждого входящего в дверь покупателя нужно каким-то образом поприветствовать, хотя бы простым «здравствуйте». Это создает дружелюбное настроение у ваших покупателей и как бы говорит: вы в курсе, что они ждут, и вскоре будете в их распоряжении.

Покупатели не всегда ищут продавца, когда им нужна помощь. Возможно, им это неудобно или они не хотят беспокоить продавца, который выглядит занятым. А может быть, им вообще не нравятся продавцы. И тому подобное. Даже если вы заняты, дайте понять ожидающим вас покупателям, что вы знаете об их присутствии. Это поможет вам расположить по-

купателей к себе и к магазину. Они почувствуют, что их визиту рады.

Чтобы лучше понять это, вспомните, как вы устраивали вечеринку у себя дома. Разговаривая с одним из гостей, вы краем глаза замечаете друга, который вошел в дом. Уверен, даже если вы не можете прервать разговор, вы отметите приход этого гостя выражением глаз, кивком головы или взмахом руки. Почему в вашем бизнесе должно быть по-другому?

Если вы обращаете внимание на покупателей, то это имеет еще и практическую пользу: таким образом сможете предотвратить воровство в розничных магазинах. Когда становится ясно, что вы наблюдаете за присутствующими в вашем магазине, потенциальные воришки вряд ли попытаются что-нибудь у вас украсть.

## **5. Никогда не оценивайте покупателей**

Доводилось ли вам когда-нибудь общаться с человеком сразу же после ссоры с ним? Или, напротив, встречать кого-то, кто вам нравится, после того, как вы поздоровались? Такая «химия» очень важна в мире торговли.

Оценивали ли вы когда-либо посетителя, вошедшего в магазин, как человека, который, возможно, ничего не купит, вероятнее всего не в состоянии купить, не купит никогда и даже не знает слова «покупаю»?

Хорошо, признаюсь, я всегда, посмотрев на посетителей, заранее оцениваю, собираются ли они что-то покупать и как много. Я до сих пор поступаю так же, но есть некоторая разница в том, как это делаю я и как до сих пор действуют некоторые продавцы. В настоящее время мое мнение ни в коей мере не влияет на то, как я обращаюсь с покупателями или обслуживаю их. В начале своей карьеры я слишком часто обижался, чтобы продолжать оценивать покупателя по внешности. Ничто не сравнится с тем, как продавец, который не знает, что «нужно оценивать людей», продает почти весь магазин человеку, выглядящему как полный неудачник. Вот десять критериев оценки, которые перечислены без определенного порядка:

1. Качество одежды
2. Возраст
3. Пол
4. Иностраннный акцент или язык
5. Местный акцент
6. Раса или вероисповедание
7. Манеры
8. Черты лица
9. Вес
10. Прическа

И еще одно, что не вошло в список, но может быть самой значительной оценкой: посетитель, который приходит в магазин по три раза в течение недели, но ничего не покупает.

Теперь я развлекаюсь тем, что сравниваю, оказалась ли моя первоначальная оценка верной. Это игра. Я строю догадки, когда посетители только входят в магазин, а потом начинаю продавать как сумасшедший, несмотря ни на что. После их ухода (с покупкой или без) я проверяю, была ли моя первая реакция правильной. Если вы так же одержимы продажами, как и я (хочу продавать всем подряд), вам может понравиться эта игра.

## **6. Вторжение в «личное пространство» покупателя**

С особой осторожностью следует относиться к тому, что покупатели считают своим «личным пространством». Одни уходят после того, как обменяются с вами несколькими словами. Другим неприятно, когда вы подходите к ним слишком близко — в прямом или переносном смысле. Прежде чем стать слишком дружелюбным, нужно завоевать доверие покупателя. Не играйте вслепую.

«Личное пространство» может быть определено как расстояние, на котором вам комфортно держаться от кого-нибудь как физически, так и вербально. Для кого-то физическое личное пространство ограничено радиусом в два фута, для другого даже сам факт, что он находится с вами в одном магазине, — это

уже слишком близко. Обсуждая начало продажи, мы достаточно детально обсудим физическое расстояние и его использование.

Что касается вербального аспекта, то здесь вам действительно следует избегать нарушения личного пространства покупателя. Не называйте себя и не спрашивайте имени покупателя в самом начале презентации. Ваши покупатели могут относиться к своим именам как к чему-то очень личному. Знакомство в самом начале может восприниматься многими как слишком поспешное действие. Покупатели предпочитают сохранять анонимность, пока не поймут: они увидели то, что им нравится. Однако это становится очень важным во время выяснения потребностей или демонстрации. Правильный выбор времени решает все.

Я использую «дружеский тест», чтобы узнать имя покупателя и выяснить, насколько мне нужно быть формальным или непосредственным. Сначала назовите себя и посмотрите, не замкнется ли покупатель. Скажите просто: «Кстати, меня зовут Гарри» — и дождитесь ответа. Если покупательница ответит: «Меня зовут Джейн», значит, ей удобно, чтобы вы называли ее Джейн. Если она говорит: «Я — мисс Смит», вы можете называть ее так, но вам следует быть более сдержанным. Или она может сказать: «Очень приятно». Такая покупательница оказывает ультрасильное сопротивление, и ваша работа становится очень трудной. Если она не называет себя, вам следует уважать ее личное пространство.

Дело в том, что некоторые люди чувствуют себя вполне свободно с незнакомыми. Я знаю, что никогда не представлюсь как «мистер Фридман». Я просто Гарри для всех, с кем встречаюсь. Мы проводили вечеринку, чтобы отметить десятую годовщину нашей компании, и я пригласил моего отца. Когда я представлял его сотрудникам, кто-то сказал: «Рад познакомиться с вами, мистер Фридман». Мой отец ответил: «Я не мистер Фридман, я его папа!». Думаю, это врожденное.

Восприятие составляет важную часть позитивного общения. Когда мы будем рассматривать начало продажи и выяснение потребностей, вы научитесь узнавать многое о покупателе по его невербальному поведению и по тому, как он отвечает на ва-