ВИКТОРИЯ ШУХАТ

КАК ПРИВЛЕЧЬ И УДЕРЖАТЬ КЛИЕНТА

ИЛИ ПОЗИТИВНЫЙ ВЗГЛЯД НА ПРОДАЖИ ВО ВРЕМЯ КРИЗИСА



Как привлечь и удержать клиента,

или

Позитивный взгляд на продажи во время кризиса



УДК 316.6 ББК 88.4 III 98

Шухат В.В.

Ш 98 Как привлечь и удержать клиента, или Позитивный взгляд на продажи во время кризиса / Шухат В.В. — Самара: Издательский Дом «Бахрах-М», 2016.-114 с.

ISBN 978-5-94648-125-0

Настоящая книга посвящена технологиям повышения продаж и развития бизнеса во время кризиса, который автор трактует как время широких возможностей для тех, кто стремится занять новое место на рынке.

Главная идея повышения успешности бизнеса, заложенная в книгу, — это наращивание в новых, динамически изменяющихся бизнес-условиях, эффективности главного действующего лица любой современной производящей или торгующей компании — Его Величества Продавца.

Книга, подготовленная бизнес-консультантом с более чем двадцатилетним опытом, предназначена в равной степени как для продавцов, так и для их начальников — руководителей коммерческих отделов, руководителей и владельцев компаний. Ведь лидер бизнеса должен уметь организовывать работу подчиненных и вести переговоры лучше, чем кто-либо в компании, не так ли?

Подробнее об авторе и предлагаемых ею технологиях бизнес-оптимизации можно узнать на сайте www.victoria-training.ru.

Оглавление

Введение, или СВЕТ В КОНЦЕ ТОННЕЛЯ
Глава 1. ВЫГОДА ОТ ВЫСТАВКИ, или ЧТО РАБОТАЕТ
НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ
Позитив прошлых выставок
Негатив прошлых выставок
Идеальная выставка
Глава 2. КАК ОТКРЫТЬ ДВЕРЬ КЛИЕНТА,
или СПЕЦИФИКА «ХОЛОДНЫХ» ЗВОНКОВ
Понимание технологии «холодных» звонков
Условия успеха
Этапы телефонного звонка
Глава 3. ЗА ЧТО КЛИЕНТ ВЫБИРАЕТ ПОСТАВЩИКА?
История вопроса
Зачем это закупщикам?
Зачем это поставщикам?
Структура критериев выбора клиента
Направление № 1. Продукт
Направление № 2. Цена
Направление № 3. Компания
Направление № 4. Продвижение
Направление № 5. Сервис
Направление № 6. Сотрудники
Глава 4. ТЕХНИКА ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ
ТОРГОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ
Начало переговоров
Что делать?
Кто клиент?
За что тут платить?
Почему без нас плохо?
Результаты технологии

4 Оглавление

Глава 5. РАДИ ЧЕГО ЗАНИМАТЬСЯ ПРОДАЖАМИ?	. 61
Да здравствует жадность!	. 61
Позитивная мотивация продавца	
Этап первый. Что мы хотим?	. 62
Этап второй. Когда мы этого хотим?	
Этап третий. План действий	
Глава 6. ПРОДАЖА КЛИЕНТУ КОНКУРЕНТА	. 68
Рыночная ситуация	. 68
Технология честного отъема клиента	. 69
Глава 7. ТЕХНОЛОГИИ УБЕЖДЕНИЯ	. 75
Что мы вообще понимаем под процессом убеждения?	. 75
С чего начинать?	
Лучшие методы убедительной речи	. 79
Глава 8. ТЕХНИКИ ФОРМИРОВАНИЯ ЛОЯЛЬНОСТИ	
СОТРУДНИКОВ	
Лояльность сотрудников	. 84
Уволить нельзя оставить	. 87
Глава 9. ТЕХНИКИ ФОРМИРОВАНИЯ ЛОЯЛЬНОСТИ	
КЛИЕНТОВ	
Технология ведения переговоров с ЛПР клиента	
Технология противостояния захвату собственных клиентов	
Техника работы с рекомендациями	. 98
Глава 10. МОНСТР ПЕРЕМЕН, ИЛИ ЧТО МЕШАЕТ	
ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ИЗМЕНЕНИЯМ	
«Ужасы нашего городка»	
Косность мышления сотрудников	
Нехватка психофизических ресурсов сотрудника	
Нет четкой цели изменений	
Плохое взаимодействие подразделений	108
Вместо заключения. ВАШ ПЕРСОНАЛЬНЫЙ КРИЗИС	110

Введение, *или* Свет в конце тоннеля

Кризис! Кошмар! Рынок сокращается и неизвестно когда восстановится! Сейчас не до развития! Будет только хуже!» Такие шоковые суждения были распространены и в 1998, и в 2008, и в 2015 годах среди большинства специалистов, так или иначе вовлеченных в процесс куплипродажи — главный двигательный механизм любой, в том числе и российской экономики. И многие действительно ничего не предпринимали, сокращали деятельность, уходили с рынков.

Но параллельно возникал целый класс управленцев, которые вспоминали, что

кризис — это время возможностей

Это время перестройки, развития, изменения статус-кво, завоевания новых позиций.

В результате и тогда, и сегодня, и во время других кризисов в других странах происходило одно и то же — глобальное перераспределение долей рынка между игроками.

Сегодня в России, на фоне очередного осложнения экономических условий, обретает потерянную адекватность рынок труда — на нем появляются специалисты, готовые работать, а не просто пребывать в офисе. У сотрудников растет мотивация на сохранение работы и зарплаты, а еще лучше — на повышение последней. Компании получают шанс выстроить отношения с новыми партнерами, ранее игравшими в другой лиге.

Старые формы взаимодействия перестают работать, но появляются и приносят успех новые. Разрыв привычных отношений оставляет обширное пространство активным и амбициозным профессионалам, желающим максимально эффективно использовать открывающиеся возможности.

Такие люди упоительную русскую дискуссию на тему «Кто виноват?» сводят к куда более практичному вопросу — «Что делать?». При этом ориентированные на успех менеджеры пытаются определить, что из их профессионального багажа необходимо в новых реалиях, что нужно отбросить, а главное — что нужно делать новое, никогда не применявшееся прежде.

Действительно, что? В этой книге я, как бизнес-консультант с более чем двадцатилетним стажем, решила собрать те приемы и технологии, которые на практике — моей и моих клиентов — доказали свою применимость и настоящую бизнес-эффективность как в ситуации экономического кризиса, так и в еще более напряженный посткризисный период. (Да-да-да, после каждого кризиса, нас ждет еще более интенсивный и сложный период бизнес-соревнования!)

Основные критерии выбора этих технологий: а) небольшие суммы вложений, б) отсутствие необходимости грандиозных структурных изменений бизнеса.

Главные идеи повышения успешности бизнеса, заложенные в эту книгу, — это позитивный взгляд на возможности, предоставляемые нам кризисом, и наращивание в этих новых динамических условиях эффективности главного действующего лица любой современной производящей или торгующей компании — Его Величества Продавца.

Его единственная, но святая обязанность — вести торговые переговоры. От успешности ее выполнения зависит наличие средств к существованию у всех остальных сотрудников компании — от владельца до уборщицы. Чем больше у Его Величества в арсенале приемов успешного ведения переговоров и обстоятельств для их применения, тем больше его компания зарабатывает и с тем большей уверенностью смотрит в будущее.

Книга предназначена как для собственно продавцов, так и для их начальников — руководителей коммерческих отделов, директоров по продажам и, разумеется, для генеральных директоров. Лидер бизнеса должен уметь вести переговоры сам и организовывать работу подчиненных... А кто сказал, что будет легко?

Далее я предложу вам рассмотреть свою профессиональную деятельность в ракурсах: «что бы я мог изменить в общении с клиентом в лучшую сторону» и «что хочет услышать мой клиент, чтобы со мной сотрудничать».

Уверена, деньги, которые вас ждут, стоят того, чтобы прочитать эту книгу и начать применять предложенные технологии!

До встречи на рынке!

Виктория ШУХАТ, бизнес-консультант www.victoria-training.ru

ГЛАВА 1

Выгода от выставки, *или* Что работает на эффективность

Откуда берутся клиенты...

Активная выставочная деятельность является обязательным атрибутом любой динамично развивающейся бизнес-структуры. В экспо-мероприятиях принимают участие и недавно созданные фирмы, и лидеры рынков. Присутствие на выставке компании демонстрирует ее устойчивость, стремление завоевывать новые рубежи и высоты.

А поскольку зачастую на одной выставке по соседству располагаются непосредственные конкуренты, у предпринимателей-экспонентов возникает уникальная возможность в режиме реального времени провести оперативные маркетинговые исследования своего сектора рынка. Сравнение себя с другими компаниями позволяет лучше осознать свои конкурентные преимущества и свои слабые стороны. Важно и себя показать, и людей посмотреть. Как говорят маркетологи: «Если вас нет на выставке — вас вообще нет».

Казалось бы, польза от участия компании в выставках очевидна. Разумеется, упомянутые «исследования» рынка — это побочный продукт такой деятельности.

Главная цель участия в выставке — сбор перспективной базы данных потенциальных клиентов и закрепление отношений с уже существующими потребителями.

Выставка дает редкие возможности и для того, и для другого. Пожалуй, других, более комфортных обстоятельств, позволяющих завязать «холодный» контакт, а затем, после выставки, органично превратить его в «теплый», у современных бизнесменов не существует. Нередко экспонент может заключить успешные контракты прямо на выставке, перепрыгивая многие сложные переговорные этапы.

То есть выгоды от участия очевидны. Однако, постоянно работая с организаторами выставок, я в последнее время все чаще обнаруживаю многих из них в весьма угнетенном настроении. Причина — усиливающаяся сложность продажи выставочных площадей. В некоторых отраслях ситуация становится просто катастрофической — приводящей к отмене ранее запланированных выставок.

Параллельно, консультируя компании по участию в выставках, я часто вижу неудовлетворенность выставочной деятельностью.

К сожалению, в большинстве своем сотрудники компаний, хорошо совершающие продажи по телефону, не обладают специальными навыками работы на стенде, теряются, волнуются, испытывают стресс и, тем самым, резко снижают осмысленность участия своей команды на выставке. У работников стендов нет навыка приглашения посетителей, формирования заинтересованности в своих товарах или услугах, получения контактных данных — основы будущей клиентской базы. В результате рядовые сотрудники зачастую воспринимают работу на выставке как утомительный и крайне невыгодный способ проведения ценного рабочего времени. Ведь если бы все это время они звонили по телефону, то заработали бы денег! Чего на выставке, увы, не происходит. В свою очередь руководители компаний часто убеждены, что уча-

стие в выставке имеет, прежде всего, не коммерческий, а имиджевый смысл, что в ситуации кризиса — роскошь.

Не секрет, что большинство российских компаний традиционно реагируют на кризис минимизацией бюджетов на продвижение своих товаров и услуг, увольнением маркетологов, специалистов по рекламе, персоналу и других непрофильных сотрудников. К тому, насколько верен такой подход, мы будем постоянно возвращаться. Например, в данном случае, уменьшая расходы на участие в экспозиции, бизнесмены как бы экономят средства. Но не понимают при этом, что тем самым они парализуют перспективы собственного развития и выхода к новым клиентам. А это уже чревато потерей бизнеса.

Итак, экспо-центры не добирают участников, фирмы не используют преимущества выставок и в глазах многих руководителей выставочная деятельность — один из первых кандидатов на сокращение.

В результате складывается современная статистика, говорящая, что до 70% участников выставок в России недовольны их результатами. Каков же выход? Только один — энергично искать способы значительного повышения эффективности участия экспонентов в вы-

ставке. Причем меры по повышению эффективности должны предприниматься как организаторами выставок — иначе им не продать планируемые площади по планируемым ценами, так и участниками — для повышения возврата инвестиций в это мероприятие и получения ощутимой прибыли.

И тут, разбирая результаты выставочной деятельности, от вопроса «Кто виноват?» мы переходим к нашему любимому — «Что делать?».

Ответ есть. Причем довольно простой. Для меня он стал очевиден, когда в процессе проведения тренинга «Успешная работа на выставке» я задала участникам из разных компаний, уже имевшим опыт выставочной деятельности, два вопроса:

- 1. Что понравилось, что было удачно на прошлых выставках, что работало на их эффективность?
- 2. Что не понравилось, что было плохо на прошлых выставках, что мешало их эффективности?

Вне зависимости от рынка и вида деятельности компаний, ответы были весьма схожи. Среди позитивных моментов участники отметили следующие.

Позитив прошлых выставок

- **1.** Активность посетителей (*«задают вопросы, просят материалы, благодарят»*).
- 2. Яркий информативный стенд (похвалили себя лишь 30% респондентов).
- 3. Нестандартность в оформлении («фонтан, цветочные гирлянды, птицы»).
- 4. Подарки, сувениры в достаточном количестве («очень приятно гостям»).
- 5. Хорошая организация (упомянули примерно 20% опрошенных).
- 6. Благодарность посетителей («очень мотивирует в течение длинного дня»).
- 7. Новые контакты, поддержка старых контактов («это очень важно»).
- 8. Информация о конкурентах и новых товарах («ценно, но мало времени на сбор»).
- 9. Обмен опытом и сплочение коллектива («работа в экстремальной ситуации»).
- 10. Хороший результат продаж на стенде (отметили лишь 40%!).
- 11. Демонстрация продукции и новинок («утомительно, но нужно»).
- 12. Размер и месторасположение стенда («хорошо, когда в начале или в центре»).
- **13.** Разнообразный и богатый раздаточный материал (*«важно качество материала»*).
- 14. Выставленный товар («здорово, когда можно все потрогать»).
- 15. Угощение для клиентов («угощение очень привлекает на стенд»).
- 16. Рекламная поддержка в костюме нашего бренда («это обращает внимание»).
- 17. Доброжелательность сотрудников выставки («важна моральная поддержка»).
- 18. Доступность продукта («можно купить с большой скидкой»).

В целом положительные воспоминания были окрашены эмоциями победителей. «Это было трудно, но мы все героически преодолели!» Особого энтузиазма от участия в грядущей выставке рядовые сотрудники в начале обучения не выказывали. И список с недостатками и недочетами составляли с бо́льшим пылом. Получилось вот что.

Негатив прошлых выставок

- 1. Проблемы стенда. Самая популярная претензия («оформление и местоположение плохое»).
- **2.** Несвоевременная доставка товара прямой укор отделу логистики («ny- $cmoй\ cmehd$ »).
- **3.** Отсутствие на складе рекламируемого товара (*«производит ужасное впечатление»*).
- 4. Недостаток раздаточного материала («затрудняет коммуникацию»).
- 5. Неорганизованное питание сотрудников на стенде (*«все голодные и злые»*).
- **6.** Жара или холод на стенде («крайне некомфортно, последующие заболевания»).
- 7. Отсутствие промоутера по товару («не хватает, нужно планировать организацию»).
- **8.** Проблемы мерчендайзинга («слабая выкладка продукции, пустое место на витрине»).
- **9.** «Серые» (нелегальные) поставщики, клиенты (*«их жалобы и жалобы на них портят впечатление»*).
- 10. Претензии клиентов («очень портят впечатление претензии клиентов»).
- 11. Проблемы с кассой («очередь, неразбериха, нервотрепка»).
- **12.** Непродуманная организация выставки (*«мало подготовки со стороны отдела маркетинга»*).
- 13. Неслаженность команды («ссоры и выяснения отношений при гостях»).
- **14.** Недостатки специальных навыков, планирования (*«не было четкого алгоритма действий»*).
- 15. Недостаточно информации («не хватало каталогов, рекламного материала»).
- **16.** Визиток не хватило («очень неудобно, когда нечего дать гостю в ответ»).
- 17. Бейджики не именные («осложняют коммуникацию»).
- **18.** Клиенты не знают о выставке (*«не было заранее презентации, не сообщали»*).
- **19.** Проблемы электронного прайс-листа 1С (*«неудобно, много опечаток, пло-хое впечатление*»).
- **20.** Проблемы оборудования («нет ноутбука нет работы»).
- 21. Проблемы мотивации («не было поощрения за работу на стенде»).

При этом меня очень удивила реакция моих слушателей на рассказ о таких, как мне казалось, известных экспотехнологиях, как лотерея на стенде, соревнование бригад стендистов по количеству собранных визиток или интерактивная презентация. Мало того, что они сами такого не делали, они не видели ничего похожего на соседних стендах.

С одной стороны, все это печально характеризует существующий у нас уровень подготовленности компаний и сотрудников к выставкам. Грустно понимать, как много возможностей упускается из-за непрофессионализма.

С другой стороны, такая ситуация позволяет вырваться вперед тем компаниям, которые начнут уделять особое внимание подготовке персонала к работе на выставке.

Как известно, для активного и позитивно мыслящего руководителя выявленная проблема— это точка роста. Место, откуда произрастают возможности оптимизации.

Какие организационные выводы мы можем сделать по итогам выявленной картины? Во-первых, каждый из указанных пунктов должен стать зоной контроля со стороны руководства и повышенного внимания со стороны сотрудников.

Во-вторых, очевидно, что для организации такого внимания и правильной подготовки к выставке менеджерам нужны специальные навыки. И здесь перед бизнесом лежит несколько путей. Можно получить такие навыки на базе собственного опыта. При этом нужно понимать, насколько значительных усилий и ресурсов (в том числе таких невосполнимых, как время) это потребует. Можно попытаться пригласить готового специалиста по организации выставок со стороны. Но такое решение также имеет ограниченное применение.

ны. Но такое решение также имеет ограниченное применение. Единовременно приглашенный профессиональный стендист, свободно владеющий техникой публичных выступлений, с броской внешностью и соответствующими манерами, будет украшением вашего стенда. И это отличное средство для привлечения посетителей. Но он не будет обладать достаточными знаниями о компании и продукте, не будет знать истории проблем и успехов, имен клиентов, партнеров и представителей. Это может знать только погруженный в дела компании сотрудник. Если вы решите привлечь специалиста на постоянной основе, то возникают другие ограничения — как быстро и какого уров-

ня специалиста вы найдете, есть ли достаточная ниша для такого специалиста в компании, что будет, если работник вас покинет, и т.д. и т.п.

И, наконец, вы можете подготовиться к выставочной деятельности, обучив свою команду в режиме краткосрочного, но интенсивного погружения — в режиме тренинга. Когда ваши реальные ситуации будут прожиты в игровой форме, сотрудники получат практические навыки, а фирма — опыт специалиста.

На практике мне приходилось наблюдать (и реализовывать по просьбам заказчиков) все эти пути подготовки компании к выставке. А так же те, что лежат где-то на их пересечении. И сегодня, по своему опыту, оптимальным способом я считаю обучение уже имеющейся команды или специалистов (разумеется, при наличии в компании таковых).

Вот главные задачи, которые может ставить перед собой обучение персонала выставочной деятельности:

- научиться привлекать гостей на свой стенд;
- научиться эффективно выступать перед любой аудиторией;
- приобрести уверенность в своих способностях выступать публично;
- научиться эффективно взаимодействовать с гостями;
- отработать фокусирование слушателей на уникальных конкурентных преимуществах вашей компании и продвигаемого продукта;
- сформировать навык получения контактов гостей выставки.

Результатами тренинга должны стать:

- увеличение собираемости данных гостей выставки с упрощением возможностей последующих контактов;
- рост лояльности сотрудников к компании;
- сплочение команды;
- формирование персональной ответственности сотрудников за результаты выставки;
- высокая мотивация и энтузиазм стендистов;
- впечатление о ваших сотрудниках у клиентов и конкурентов, как о команде профессионалов;
- формирование у вашей компании репутации успешной, динамично реагирующей на реалии рынка, использующей современные технологии продвижения своего бренда и продукта, развивающейся и устремленной в будущее структуры.

Эти результаты призваны обеспечить максимальную реализацию возможностей, предоставляемых выставками, и обеспечить возвращение с прибылью вкладываемых в проведение выставок средств.

А какой должна быть идеальная выставка? В ходе обсуждений участники тренингов, совместив предлагаемые мной коммуникативные приемы и собственный практический опыт, составили вот такой чек-лист (характерно, что на разных тренингах, проводящихся и для рядовых сотрудников, и для руководства компаний, он совпадает):

Идеальная выставка

- 1. Оптимальная температура в помещении.
- 2. Удобное подсобное помещение.
- 3. Доброжелательный коллектив.
- 4. Предварительная подготовка сотрудников.
- 5. Планирование работы на выставке.
- 6. Большая площадь.
- 7. Стенд, привлекающий внимание (яркое оформление).
- 8. Видеоинсталляция и звук.
- 9. Шоу-программа.
- 10. Проходимость (удобное расположение стенда).
- 11. Рассылка приглашений клиентам.
- 12. Продуманные мероприятия для привлечения клиентов.
- 13. Удобное географическое положение на выставку легко приехать.
- 14. Запланированные обеды сотрудникам.
- 15. Организация транспорта.
- 16. Своевременный монтаж стенда.
- 17. Наличие раздаточного материала, сувениров.
- 18. Организация мастер-классов.
- 19. Охрана стенда.
- 20. Поощрения и призы сотрудникам за участие и результаты.

Этот перечень должен быть своеобразной картой проверки — насколько ваша компания готова к выставке. Полагаю, что, реализовав эти пожелания, компания получит от участия в экспо-мероприятии результат, многократно превышающий вложения.

Следующей важной составляющей после организационной явля-

Следующей важной составляющей после организационной является готовность сотрудников компании к выставке с точки зрения наличия коммуникативных навыков и стремления их применять.

О коммуникации и мотивации персонала поговорим в следующих главах.

ГЛАВА 2

Как открыть дверь клиента, *или* Специфика «холодных» звонков

Что же делать с полученными на выставке контактами...

Эффективность ведения бизнеса становится в современной рыночной ситуации обязательным условием выживания компании. Поэтому многие виды бизнеса, ранее традиционно ориентирующиеся на появление достаточно «теплых», готовых к покупке благодаря рекламе клиентов, столкнулись с необходимостью активизации самостоятельного поиска покупателей.

Если сравнивать эффект от рекламы в 90-е годы XX века, когда иногда достаточно было просто объявить о продаже продуктов, чтобы создать у потенциальных клиентов интерес к ней, то сегодня ситуация совершенно иная и требует иных подходов.

Современный покупатель живет на супернасыщенном рынке. Насыщенном как вариантами товаров, так и их рекламой.

Роль рекламы — информирование, повышение узнаваемости бренда. Увы, но сегодня сформировать у клиента потребность в продукте с помощью только рекламы уже невозможно. И те руководители, которые оценили изменение ситуации и приняли решение не увеличивать бесконечно рекламные бюджеты, а вложить часть средств в подготовку специальных сотрудников, ориентированных только на продажи, достаточно быстро получили очевидный приток клиентов, иногда в несколько раз превышающий предыдущий, «рекламный» объем.

В настоящей главе мы поговорим об одной из основных технологий активных продаж — «холодных» звонках.

→ Понимание технологии «холодных» звонков

Первое, на что хочу обратить ваше внимание, это то, что залогом успеха «холодных» звонков является профессионализм собственно звонящих сотрудников. В данном случае у профессионализма есть две

конкретные составляющие — психологическая устойчивость и знание техник продаж.

Как ни парадоксально звучит, но даже:

Блестящее знание свойств продукта и уникальных конкурентных преимуществ компании не являются в этой ситуации столь важным для менеджера по продажам, как стрессоустойчивость и отработанные навыки ведения «холодных» переговоров.

Поэтому во многих компаниях, применяющих этот метод привлечения клиентов, установлением первичного контакта с клиентом (как часто говорят — «заходом к клиенту») и собственно торговыми переговорами занимаются разные люди.

Любопытен следующий факт. Многие руководители крайне серьезно относятся к роли собственно продавцов-переговорщиков, направляя на эти должности действительно опытных специалистов — давно работающих или прошедших специальные курсы. Но те же руководители подчас пренебрежительно относятся к задаче профессиональной подготовки специалистов отдела звонков (их часто называют «отделы телемаркетинга»).

Объясняется это, как правило, тем, что текучесть кадров в этой позиции очень велика и вкладывать деньги в столь недолговечных сотрудников компании, казалось бы, невыгодно. С одной стороны, такой подход кажется логичным, но на самом деле он в корне неверен.

Автор классической книги по технике «холодных» звонков Стивен Шиффман, которому мне довелось ассистировать на тренинге, справедливо заметил, что никто не любит делать «холодные» звонки. Никто не испытывает восторга при мысли, что необходимо многотрудно дозваниваться до незнакомых и незаинтересованных в контакте людей и уговаривать их придти на встречу или пригласить к себе. Причем с весьма малым, на первый взгляд, выхлопом.

Надо сказать, что по усредненной статистике для разных видов бизнеса эффективный телемаркетолог совершает 40–50 разговоров по телефону в день (!). И это, как правило, приводит к назначению одной (!!) встречи. А десять встреч, в свою очередь, приводят к одному (!!!) подписанному контракту. То есть огромное количество работы, проводимой, казалось бы, впустую.

Однако не все так очевидно. Будучи поставленной на конвейер, такая работа приносит за период не меньше, а часто больше продаж, чем пассивная реклама. Особенно это характерно для вышеупомянутой и ныне практически повсеместно распространенной ситуации информационной перенасыщенности, когда личный человеческий контакт становится ключевым средством привлечения внимания и убеждения.

При этом очень часто случается так, что грамотный переговорщик, даже если не уговорит потенциального клиента на встречу прямо сейчас, все же создаст у него любопытство к новой теме. И позвонив некоторое время спустя, наткнется на сформировавшуюся за это время заинтересованность. Что, в свою очередь, повлечет за собой продажу.

заинтересованность. Что, в свою очередь, повлечет за собой продажу. Кроме того, такие личные продажи гораздо более эффективно формируют паблисити, позитивное общественное мнение относительно фирмы и товара, которые также приносят отсроченные, но значимые плоды.

Впрочем, как люди практичные, давайте вернемся к непосредственным выгодам. Как их достичь? Ответ прост — готовить специалистов по «холодным» звонкам!

Система организации службы телемаркетинга и материального стимулирования сотрудников зависит от конкретной бизнес-ситуации и может быть различной. Но хочу особо обратить ваше внимание на необходимость эмоциональной и коммуникативной подготовки специалиста по звонкам.

Неоднократно я с изумлением наблюдала, как за два-три дня интенсивного обучения человек, совершенно растерянный и удрученный первоначальным негативным опытом, обретает и уверенность в себе, и переговорные техники, и мотивацию на работу по телефону.

Компании, в полной мере освоившие процесс «холодных» звонков, в принципе не выпускают новых сотрудников в рабочий процесс без предварительного тренинга. Потому, что им прекрасно известно: как бы ни был коммуникабелен и мотивирован работник, без специальной подготовки, передачи наработанного корпоративного опыта он обречен на ворох классических неудач в переговорах. А это, в свою очередь, скажется на снижении мотивации, эффективности и в результате, как правило, приведет к потере сотрудника, на поиск которого были затрачены ресурсы и который ушел, так и не обретя нужного опыта и не принеся пользы компании. В конечном счете именно таким подходом — недостаточной подготовкой сотрудников — и объясняется большая текучка кадров в должности телемаркетолога.

→ Условия успеха

Что же должен уметь делать специалист по «холодным» звонкам?

Прежде всего, он должен обладать набором техник повышения собственного настроения и улучшения собственного эмоционального состояния

Таких техник множество. Нарисуйте свою злость, порвите или выкиньте листок. Представьте обиду как скафандр и снимите ее с себя. Потянитесь вверх, к солнцу, и представьте, что у вас на голове — корона. К лицу ли королевской особе обращать внимание на мелкие неприятности? Сочините бессмысленный стих, зарифмуйте что попало. Чем абсурднее получится, тем больше поводов рассмеяться. Простой фокус с зеркальцем, откуда, если ему начать улыбаться, на вас посмотрит собственное улыбающееся лицо, может реально восстановить утраченное после непростого клиента душевное равновесие. А это напрямую влияет на количество сделанных в день звонков, симпатичность вашего «звучания» и результативность всего процесса в целом. Кроме того, необходимо четко осознавать кардинальное разли-

Кроме того, необходимо четко осознавать кардинальное различие телефонных и личных переговоров. Телефонная связь далеко не всегда и не везде безупречна, а помехи очень портят первое впечатление. В телефоне не видно вашего умного и красивого лица, не видны дорогие аксессуары вашего костюма, призванные демонстрировать ваш высокий социальный статус. Есть только ваш голос, его звучание и интонации. Сквозь телефон невозможно подсунуть потенциальному клиенту образцы вашей продукции или каталог, графики и диаграммы, иллюстрирующие его выгоды от будущего сотрудничества с вашей компанией. По телефону, по утверждению многих психологов, примерно в шесть раз легче сказать «нет!», чем клиент с удовольствием пользуется. Да и прекратить этот телеэфир клиент всегда может неожиданно. Соответственно, все это надо учитывать при построении беседы. Основные ваши инструменты — это голос (настрой, интонации, тембр) и план беседы.

Отдельная ценность — наличие предварительной информации. Все, что можно узнать о потенциальном клиенте, надо узнать. Имя, возраст, образование, место работы, семейное положение, хобби и т.д. Если вам предстоят переговоры с представителем компании, то

к этим данным о лице, принимающем решения, необходимо добавить еще максимально подробную информацию о компании — время работы на рынке, количество сотрудников, клиентов, точек продаж, филиалов, позиций в ассортименте и т.д. Полезно также знание общего положения дел на этом товарном рынке, сильные и слабые стороны компании — потенциального клиента, особенно в сравнении с конкурентами. Это знание даст вам бронебойный материал для аргументации, особенно на этапе борьбы с возражениями.

Возможно, вы удивитесь, но следующий важный навык, необходимый при телефонном разговоре — это улыбка. Да, да! Улыбка совершенно обязательна в начале и при завершении переговоров. Вопервых, несмотря на отсутствие визуального контакта, собеседник в большинстве случает чувствует ее по вашему голосу, дыханию и паузам. Во-вторых, это важнейший элемент самонастроя, создающий положительное отношение собеседников. К моему глубокому сожалению, улыбка как таковая — редкая гостья на лицах россиян. Но это — дело личного выбора каждого. А улыбка во время телефонного разговора — часть обязательного бизнес-этикета. Часть технологического процесса позитивной беседы, если хотите.

→ Этапы телефонного звонка

Первая фраза. В разговоре при «холодном» звонке она самая главная. За несколько секунд говорящий должен представиться, объяснить, из какой компании и зачем он звонит, создать диалог со слушателем и заручиться уверенностью, что слушатель сможет уделить ему немного времени для разговора. Казалось бы, детская задача. Увы, как правило, без специальной подготовки и отработки эта фраза звучит коряво и сумбурно, убивая все потенциальное положительное впечатление. Назначение встречи. Сопровождается объяснениями, к каким за-

Назначение встречи. Сопровождается объяснениями, к каким замечательным для клиента результатам может привести эта встреча. Здесь неопытных продавцов (да и опытных тоже!) подстерегает опасность — вместо продажи встречи начать продажу непосредственно продукта — товара или услуги. Этого делать в данной ситуации нельзя ни в коем случае! Принципиальным отличием продаж в логике «cold-calling» от традиционных телефонных коммуникаций, где все переговоры ведутся по телефону и электронной почте, является назначение

личной встречи. Договоренность о личной встрече в конкретном месте и в конкретное время — единственная цель, которую должен ставить перед собой телемаркетолог! И все, что он делает, должно быть подчинено этой цели.

Работа с возражениями. Как правило, следует после представления и после (или во время) попытки договориться о встрече. Существует ряд стандартных возражений клиентов с несформированной потребностью. Как правило, это фразы типа:

- мне не интересно;
- у меня нет времени;
- у меня уже есть другой поставщик;
- нет денег, не могу себе этого позволить;
- отправьте предложение по факсу/электронной почте;
- поговорите с моим подчиненным.

Знание адекватных ответов на эти возражения и готовность уверенно их применять являются одним из обязательных аспектов профессионализма менеджера по продажам. Мудро поступают те компании, которые в процессе подготовки своих сотрудников анализируют специфические возражения, наиболее часто встречающиеся в их конкретном бизнесе, и готовят на них достойные ответы. Здесь могут быть использованы либо лучшие практики ответов опытных сотрудников, либо целенаправленное проектирование ответов специально собранной командой. Латинская мудрость «кто предупрежден — тот вооружен» в полной мере актуальна и сегодня. Большая предварительная работа с лихвой компенсируется резким увеличением количества назначенных встреч.

Резюме. И даже когда специалист по «холодным» звонкам героически преодолел все препятствия, переборол возражения, убедил клиента, его поджидает последний подводный камень. Неоднократно лично наблюдала, как эйфория, возникшая после произнесенного клиентом «да, давайте встречаться», сменяется после отключения телефона глухим (или не очень) отчаянием. Нередко случается, что, обрадовавшись получению принципиального согласия, телемаркетолог забыл подвести итог с окончательным уточнением места и времени проведения встречи! И, положив трубку, этот несчастный понимает, что согласие на встречу он получил, где и когда она произойдет, они тоже вроде бы обсуждали, но результат у него в голове не отложился... А звонить клиенту и пере-

спрашивать означает потерю собственного лица и лишнюю возможность для клиента передумать встречаться. Профилактика подобных ситуаций — это четкий алгоритм звонка. Наглядно расположенный на рабочем месте маркетолога. С формой фиксации хода и результата.

Анализ совершенного звонка. Да, действительно, резюме — это не последний этап. Существует важный момент, о котором очень часто забывают. Это анализ только что проведенной беседы. Конечно, лучше учиться на чужих ошибках, но на своих — надо уметь учиться обязательно. Поэтому для нас крайне важна привычка фиксировать во время телефонного разговора ключевые фразы клиента, а затем, повесив трубку, разбираться в том, что же произошло в беседе. Для этого в телемаркетинговых компьютерных программах (или в бумажных материалах) предусматривается специальный раздел, где есть графы для фиксации высказываний клиента и оценок маркетолога. При последующем анализе необходимо ответить себе на примерно следующий перечень вопросов:

- С чего начинать следующий разговор/встречу? Что клиента заинтересовало сейчас?
- Что может заинтересовать в будущем?
- Его возражения?
- Что помогло их преодолеть?
- Специфические особенности клиента?

Если приучить себя к подобной работе, все последующие контакты будут начинаться значительно легче, а вы будете гарантированы от мучительных воспоминаний о уже прошедшем телефонном разговоре и крайне нервирующей боязни кого-то с кем-то перепутать.

Подводя итог, могу лишь пожелать каждому специалисту по «холодным» звонкам терпения, мудрости, чувства юмора и позитивного отношения к миру. А также заверить, что без этой тяжелой, но важной работы сейчас не может обходиться ни один вид конкурентоспособного бизнеса. У ничего за секунду до этого не подозревавшего человека через две минуты ведения телефонного разговора появилось желание продолжить его дальше, да еще и в ситуации личной встречи? Умение так общаться является высочайшим подтверждением вашего профессионализма. Удачи в переговорах!

ГЛАВА 3

За что клиент выбирает поставщика?

О чем действительно важно сообщить клиенту...

С развитием рынка, по мере роста конкуренции и насыщения, основным аспектом успешного ведения бизнеса для клиента стал навык выбора *наилучшего* поставщика товаров или услуг. С другой стороны, для продавца важнейшим стало умение доказать клиенту, что его предложение — самое *лучшее*.

В ходе кризиса и по его окончании уровень ответственность закупщика за правильное решение только вырастет. Ресурсов становится меньше, тратить их надо эффективнее.

В свою очередь, усилия продавца, желающего и в этих непростых реалиях достигать требующегося уровня продаж, должны возрасти многократно. И это предполагает значительные изменения в способе донесения до клиента истины про наивыгоднейшие условия нашего предложения.

Традиционные схемы, когда надо было просто хорошо рассказать про продукт и не забыть лишний раз напомнить о себе клиенту, уже не работают.

Нужны новые приемы аргументации.

Соответственно, и закупщики, и продавцы должны внимательно отнестись к такому очевидному, но мало задействованному ресурсу, как критерии выбора клиентом поставщика.

В данной главе мы рассмотрим только вопросы выстраивания b-to-b отношений, когда человек, отвечающий за принятие решения о покупке, делает это не в своих личных интересах, а ради использования внутри своей компании, либо — для дальнейшей перепродажи своим клиентам.

Критерии выбора конечного потребителя «для себя» также очень важны для формирования уверенной аргументации, но мы их обсудим в другом разделе.

→ История вопроса

Надо отметить, что любого думающего продавца тревожат ответы на вечные вопросы, адресованные клиенту, а именно:

- Что именно для вас наиболее важно при выборе поставщика-партнера?
- Чем вы руководствуетесь, когда в ситуации тендера надо выбрать одну компанию из нескольких?
- Чем вы были настолько недовольны, что сменили поставщика? Что вы ожидаете от нового, чего не было в старом?

Ответы на эти вопросы известны только клиенту и, как правило, остаются неизвестными продавцу. Однако у меня, как у консультанта, есть замечательная возможность при подготовке и проведении тренингов, в процессе организации глубинных интервью, в кулуарных беседах на форумах и конференциях получать ответы на эти непростые вопросы непосредственно от Лиц, Принимающих Решения.

Характерно, что покупатели обычно весьма искренни в своих ответах и с энтузиазмом делятся своими запросами. И дело здесь не столько в том, что консультанта воспринимают как доктора, с которым, как известно, нужно быть откровенным, сколько в том, что наш отечественный покупатель в принципе не избалован вниманием продавцов, и мнением его интересуются довольно редко. Полагаю, вы это знаете по себе.

Так, проект с опросом покупателей я веду уже почти десять лет. На данный момент в моей коллекции более 120 критериев по различным отраслевым рынкам. И каждый критерий в этом списке — это чья-то причина принятия решения о сотрудничестве с тем или иным поставщиком, чей-то последний аргумент.

→ Зачем это закупщикам?

Увы, приходится отметить, что мало кто из российских профессиональных закупщиков имеет четко структурированную систему критериев выбора клиента. *Такой* уровень профессионализма мне доводилось встречать лишь у представителей западных компаний.

Потребность в профессиональной специальной подготовке баеров (термин, обозначающий профессионального закупщика) до последнего момента осознавалась нашими компаниями достаточно слабо.

По моим наблюдениям, обучение для этой категории профессионалов проводится лишь внутри иностранных компаний. А в открытом формате, когда на курс может попасть любой желающий, такие тренинги проводятся чрезвычайно редко. И объясняется это малым количеством запросов.

Наличие сформулированных критериев выбора решает целый спектр проблем.

Оно ориентирует сотрудника компании в корпоративной политике, разъясняет оптимальный алгоритм поиска и отбора поставщиков, помогает с техническими аспектами выбора, что, соответственно, повышает управляемость и эффективность бизнеса.

Важным моментом является сокращение коррупционной составляющей. Примечательно, что многие профессионалы рынка торговли в последнее время сходятся во мнении, что откаты уже не являются критерием выбора поставщика. В тех видах бизнеса, где они есть, ставки установлены, их стоимость уже заложена в прайслист и так далее. И нечистоплотный закупщик понимает, что свою персональную заинтересованность он реализует в любом случае. Но наличие однозначных, количественно исчислимых параметров оценки предложения позволит, особенно в ситуации тендера, минимизировать вред от коррупции, исключая заведомо абсурдные или очевидно проигрышные предложения. Что, конечно, выгодно владельцам бизнеса, желающим хоть как-то застраховать себя от провальных решений недальновидных и жадных наемных сотрудников. В тех видах бизнеса, где откатов нет — тема неактуальна сама по себе.

Кроме того, если закупщику необходимо принимать решение по большому числу поставщиков, наличие стандартов позволяет значительно ускорить процесс принятия решения, что в ситуации острой конкуренции, когда выживут наиболее эффективные структуры, тоже крайне важно. То есть выгоды компании-покупателя от конкретной системы оценки предложения поставщика очевидны.

→ Зачем это поставщикам?

А что выигрывает поставщик от знания требований клиента? Прелесть возможности, предугадав пожелания потенциального покупа-

теля, сделать ему предложение, от которого тот просто не сможет от-казаться, очевидна. Но есть еще кое-что.

В процесс консалтинговых проектов выяснилось, что руководители, начиная детально анализировать критерии выбора своего клиента и сравнивать их со своими возможностями, осознают направления для развития и роста своей компании!

Сегодня все больше продающих компаний переходят от продукториентированного подхода — продаем то и так, как удобно нам, к клиенториентированному подходу — продаем то и так, как это удобно клиенту.

В ситуации все обостряющейся конкуренции такой принцип — основа выживания. И вместо того, чтобы напряженно фантазировать на тему «О чем мечтает клиент?», руководителю предприятия достаточно расставить «галочки» в списке критериев.

Работая с таким списком, можно выделить пять индикаторов.

- **1.** Это есть и у нас, и у наших конкурентов. У нас представлено на среднем уровне.
- **2.** Это есть и у нас, и у наших конкурентов. У нас лучше, чем у конкурентов, по отрасли или региону.
 - 3. Это есть ТОЛЬКО у нас.
- **4.** Этого у нас нет, но мы планируем организовать в ближайшем будущем.
- **5.** Этого у нас нет и не будет, потому что дорого, сложно, не окупается и т.п.

Принципиально важно, чтобы линейный сотрудник, непосредственно ведущий переговоры с клиентом, легко ориентировался в этих индикаторах! Был готов ответить на любой каверзный вопрос потенциального клиента, а еще лучше — сам бы использовал выигрышные аргументы в процессе переговоров.

Ведь каждый индикатор имеет особый статус в логических построениях.

• «**Нет и не будет**» — продавец должен обосновать клиенту отсутствие требуемого сервиса или предложения нежеланием удорожать конечное предложение. Ведь не секрет, что все дополнительные (и не

всегда нужные) возможности оплачиваются (и не всегда адекватно стоимости) из кошелька непосредственного клиента.

- «**Нет, но будет**» замечательная информация о направлениях роста, возможность продемонстрировать клиенту динамичность развития компании и заботу о его интересах.
- «Есть как у всех» наличие предложений или возможностей, типичных для данного рынка, позволяют говорить о соблюдении единых стандартов качества, нахождения фирмы «в тренде».
- «Есть, лучше, чем у всех» требует пристального внимания и позволяет поддерживать репутацию компании, с которой выгодно иметь дело.
- «Есть только у нас». О-о! Это часть Ваших Уникальных Конкурентных Преимуществ! Это то, чем должен гордиться каждый сотрудник. То, что надо активно продвигать на всех уровнях. То, что является великолепным контраргументом на большинство типичных возражений. То, что красной нитью должно проходить через всю логику продаж.

Удивительным побочным эффектом такой предварительной работы по переформулированию своего предложения становится резкий рост лояльности сотрудника к собственной фирме.

Ведь для того, чтобы о замечательных нюансах предложения узнал клиент, их должен, прежде всего, осознать и оценить сам менеджер по продажам. И, получив в структурированном виде, с фактами и цифрами, список достижений своей компании, сотрудник зачастую неожиданно для себя обнаруживает, к какой перспективной и успешно работающей организации он принадлежит.

После использования этой технологии на бизнес-тренинге я довольно часто слышу или читаю в анкетах обратной связи высказывания сотрудников примерно следующего содержания:

- Я работаю тут уже 2 года и только сейчас понял, какая у нас замечательная компания!
 - Я рад, что когда-то принял решение прийти сюда!
 - Думал увольняться, а теперь расхотел.
 - В такой успешной фирме хочется работать и дальше!

Согласитесь, отличный результат в плане мотивации. Не потребовавший никаких специальных затрат и по-новому «включивший» сотрудника.

На этой эмоциональной волне сотрудники с удовольствием транслируют и потенциальным и постоянным клиентам достижения своей компании. А это однозначно сказывается и на результативности переговоров, и на паблисити фирмы в целом.

→ Структура критериев выбора клиента

Анализ пожеланий реальных и потенциальных клиентов позволяет выделить в них шесть основных направлений. Обращаясь к визуальному мышлению, можно сформировать некий «знак качества» компании: основные направления, с большим количеством подпунктов, детализирующих ожидания клиента.

Хочу сразу обрадовать вас, дорогие руководители и менеджеры:

В мире нет ни одной компании, которая бы абсолютно соответствовала требованиям клиента по всем параметрам.

И дело здесь не в том, что в интересах клиентов всегда будут присутствовать субъективные (далеко не всегда рационально обоснованные, да и вообще чем-либо обоснованные) отличия. Для нас, как для практиков бизнеса, важно понимать, что организационный идеал недостижим. У любой, даже очень успешной компании есть слабые места. И наша задача состоит в том, чтобы представители нашей компании отдавали себе в них отчет. И умели предъявить клиенту, прежде всего, свои самые сильные и выигрышные аспекты.

Чем больше сильных позиций может продемонстрировать компания, тем большее число клиентов обнаружит, что с ней можно начать работать и надо продолжать работать в перспективе.

Что формирует фундамент лояльности клиента. А долгосрочные отношения — залог успеха в трудные времена.

Итак, основные направления оценки клиентом компании.

1. **Продукт:** товар или услуга. Собственно говоря, то, продаже чего посвящены все переговоры. То, в обмен на что компания-поставщик желает получить деньги.

- 2. **Цена.** Это далеко не только собственно стоимость продукта для клиентов. Это еще и демонстрация возможностей сэкономить, отсрочить оплату, повысить свои финансовые возможности, застраховать риски и т.д. и т.п.
- 3. **Компания:** бренд, юридическое лицо, марка. Значимость, вес на рынке, опыт, организационная устойчивость. Основания для доверия, наконец.
- 4. **Продвижение:** все те действия, которые компания предпринимает для повышения вероятности покупки данным клиентом своего продукта и облегчения ему, клиенту, дальнейшей перепродажи своих товаров или услуг.
- 5. Сервис: все те удобства, о которых подумала компания для усиления впечатления от своего предложения. В эпоху развивающейся клиенториентированности и однообразия предлагаемой продукции это направление зачастую становится ведущим в процессе принятия решения. И главной темой в списке претензий. А значит основанием для смены поставщика.
- 6. **Сотрудники:** профессионализм людей, представляющих компанию. Причем и те, с кем непосредственно контактирует клиент, и те, которые осуществляют всю организацию процесса закулисно, от разработчика и технолога до бухгалтера и грузчика.

А теперь предлагаю детально разобрать — что хочет клиент.

Очевидно, что фокус внимания и продавцов и клиентов сосредоточен на объекте купли-продажи — товаре или услуге, предлагаемой поставщиком.

Но при этом есть и другие, менее очевидные, чем свойства самого продукта, факторы, влияющие на успешность продвижения, то есть на повышение вероятности приобретения продукта.

Рассмотрим ключевые факторы для основных шести направлений оценки компании клиентом.

→ Направление № 1. Продукт

Известность марок, поставляемых компанией. Конечно, продавать известный продукт легче, чем неизвестный. Многие компании имеют принципиальную позицию по этому вопросу. Колоссальные

рекламные бюджеты затрачиваются производителями и поставщиками на повышение узнаваемости своего бренда. Это обеспечивает запрос на продукт со стороны клиентов и облегчает обоснование целесообразности приобретения. Пресловутая мечта любого продавца — иметь такой товар, чтобы «он сам себя продавал». Хиты сезона иногда делают основной объем продаж компании. Но, как всегда, есть и обратная сторона медали — как правило, знаменитые товары или услуги существуют в дорогом и элитном ценовом диапазоне. За известность всегда надо платить. В данном случае — клиенту. Сегодня разработаны даже специальные методики по расчету стоимости бренда. Возникает понятие цены престижа. При этом потребительские свойства продукта известного и продукта нераскрученного зачастую сравнимы или даже малоразличимы. И тут сопоставление свойств дает шанс на развитие менее известных и менее дорогих марок за счет привязки к раскрученным конкурентам.

Пиквидность товара. Вопрос сверхпринципиальный (!). Особенно для компаний, закупающих продукцию с целью дальнейшей перепродажи. Здесь сообщить, как быстро и с какой интенсивностью ваш товар уйдет с полки магазина — значит реально заинтересовать потенциального партнера. Ведь магазин не продает ничего, кроме квадратных метров. И скорость оборачиваемости товара на них — один из важнейших способов рассчитать эффективность работы магазина. Рекомендую при переговорах с закупщиком из торговой точки запастись данными по уровню ликвидности вашего продукта с учетом формата магазина, места расположения и т.д. Особенно в сравнении с конкурентами вашего клиента. Это гарантирует особо внимательное отношение со стороны слушателей вашей презентации.

Сертификация и комплект документов. Казалось бы, тема очевидна. Тем не менее, следует продемонстрировать степень ответственности по этому вопросу. Особенно если таким образом можно продемонстрировать «мировой» уровень предлагаемого продукта. А также обезопасить ваших будущих партнеров от сложностей с проверяющими органами.

Стандарты качества товара или услуги. Замечательно, когда они есть. Важно использовать их как аргумент в системе доказательств

высочайшего качества вашего предложения. Особую значимость этот аспект приобретает, когда продукт имеет прямое отношение к самочувствию человека. Например, такой параметр, как экологичность и ее контроль, позволяет привнести дополнительные штрихи в вашу богатую палитру убеждений в приоритетности приобретения именно вашего продукта

Широта ассортимента. Является одним из ведущих критериев выбора поставщика. Всем хочется разнообразия и поливариантности. Здесь же кроется очевидная проблема для компании-поставщика. Когда все игроки на рынке рассказывают про широчайший ассортимент — аргумент начинает терять свою убедительность, затирается, стухает. И для того, чтобы избежать заурядной мантры ординарного продавца «у нас самый широкий ассортимент» и выделиться из общей серой массы, существует замечательный прием. Есть такое понятие, как магия цифр. На процесс формирования убеждения (а это обязательный аспект принятия решения), в силу специфики работы мозга, отлично влияют конкретные, исчислимые характеристики — цифры. И точная, в цифрах, оценка того, как именно широк ваш ассортимент, насколько именно лучше ваш товар и т.п., позволяет не только внушить доверие к вашим словам, но и продемонстрировать собственную экспертность, подтвердить свой статус консультанта.

Согласитесь, фраза: «Мы рады предложить вам 257 вариантов на-

Согласитесь, фраза: «Мы рады предложить вам 257 вариантов нашего продукта, адаптированных к запросам клиентов», звучит гораздо привлекательнее, чем: «Мы предлагаем очень широкий выбор продукции».

Дополнительный ассортимент сопутствующих товаров. Расширение ассортимента всегда приветствуется покупателем. В том числе тогда, когда оно осуществляется за счет предложения сопутствующих услуг или расходных материалов, а также продуктов, дополняющих или расширяющих возможности применения основного продукта. При разумном проектировании группировка товаров и услуг, формирование предложений «два в одном» также могут стать конкурентным преимуществом. Пользу приносит уже само использование при предложении товаров ассоциативных рядов, взаимного дополнения. Так, ритейлеры уже давно заметили, что если разместить рядом коньяк и шоколад, пельмени и кетчуп, пиво и сухарики — воз-

растают продажи обоих продуктов. Те поставщики, которые это тоже заметили и сделали соответствующе выводы, быстро становятся любимыми поставщиками.

Обновление товаров, быстрый выпуск новых позиций. Если у вашей компании есть задача иметь репутацию современной, динамично развивающейся, следящей за веяниями времени, регулярный вывод на рынок нового продукта или услуги для вас — неизбежная необходимость. Причем для того, чтобы сформировать такое мнение в глазах потенциального клиента и укрепить такую репутацию в глазах клиента постоянного, необходимо каждый раз объявлять о появлении в вашей линейке нового товара/услуги. При этом, конечно, желательно, чтобы обновления продукта базировались на учете потребностей клиентов.

Удобная транспортировочная и складская упаковка. Большое преимущество дает ситуация, когда поставщиком продуманы детали, гарантирующие безопасную доставку продукта и максимально эффективное использование склада. Мне приходилось наблюдать ситуации, когда поставщиков меняли из-за удобства упаковки.

Эксклюзивный ассортимент. Всем хочется чего-то особенного. Фирма, демонстрирующая возможности индивидуальных решений потребностей клиента, сразу и прочно получает положительную репутацию и может активно использовать этот факт как доказательство своей уникальности.

Послепродажное сервисное обслуживание. Является уже практически обязательным стандартом, начиная со среднего ценового сегмента. Позволяет клиенту постоянно ощущать заботу и заинтересованность в эффективности и корректном использовании уже проданного товара или услуги. А компании позволяет иметь постоянный источник дохода в виде абонентской платы. «Лучший доход приносит не продажа, а обслуживание» — известный тезис.

Сырье. Со все возрастающим уровнем требования к качеству исходного сырья, его экологичности, замечательным характеристикам и специальным свойствам этот аргумент становится обязательным. Проблема заключается в том, что все конкуренты рассказывают про

замечательные свойства своего сырья. Соответственно, ваши аргументы должны быть самыми убедительными. А это — отдельный повод показать уровень профессионализма сотрудников компании.

Полнота цикла. Клиентам нравится, когда вы отвечаете за все. И чем больше звеньев в цепи «исходное сырье — конечный продукт» вы контролируете, тем убедительнее звучат ваши аргументы по качеству. И тем проще обосновывать цену. Если ваша компания располагает своим «конструкторским бюро» и оборудованием, вы можете обосновывать сроки изготовления совершенно оправданно.

VIP поставщики, известные бренды. Здесь можно перефразировать известную народную мудрость — «скажи мне, кто твой поставщик, и я скажу, кто ты». Действительно, возможность продемонстрировать партнерские отношения с серьезными компаниями — прекрасный аргумент в переговорах со своими клиентами. Быть клиентом известной фирмы — большая ответственность, наглядно доказывающая качество ваших бизнес-процессов. Кроме того, лидеры рынка, как правило, щедры на всяческие активные мероприятия по продвижению своей продукции. И встроиться в цепочку благополучателей промоакций, рекламы, сувениров, мастер-классов, бонусных поездок и так далее — очень приятно. Да и качество предлагаемого товара у лидера рынка, как правило, высокое. Цена, правда, тоже, но она успешно обосновывается такой немаловажной вещью, как «мощь бренда».

→ Направление № 2. Цена

Разумеется, вопрос денег — один из основополагающих в торговых переговорах. И его обсуждение требует сильных аргументов.

Различные формы оплаты. Тема, появившаяся в период экономических потрясений. Очевидно, что широкий диапазон возможностей товарно-денежного обмена крайне приветствуется рынком. Расчеты наличные и безналичные, взаимозачеты, бартер, оплата в других валютах, кредитные карты. Приветствуется все. Но желательно, чтобы оно лежало в рамках закона.

Низкие цены. Вожделенная мечта каждого покупателя. Но здесь надо пояснить особо: *никто не хочет купить самый дешевый вариант* из всего существующего. Речь идет о покупке по наименьшей цене продукта внутри своего ценового сегмента — дешевого, среднего, дорогого или элитного. Все хотят получить оговоренное качество и другие характеристики, соответствующие их ценовому сегменту, но на самых выгодных финансовых условиях. И если есть у вас в ассортименте позиции, подпадающие под это определение, надо обязательно сделать акцент на этом при проведении переговоров.

Специальная цена от поставщика. Еще одна тема, способная заинтересовать покупателя. Кроме того, наличие эксклюзивных договоренностей с производителем сильно повышает ваш рейтинг в глазах потенциальных клиентов. В целом наличие таких позиций в предложении позволяет значительно опережать своих конкурентов.

Стабильность цен, хотя бы на 3 месяца. В период нестабильности курса тема крайне важная. По моим наблюдениям, не менее 85% наших рынков полностью либо частично зависит от импорта. Который, разумеется, оплачивается не рублями. Соответственно, это влияет на конечную цену. Зато те компании, которые смогут фиксировать цену на квартал вперед, получат преданность и симпатию своих клиентов.

Наличие карточки постоянного покупателя. Крайне интересная тема. Увы, пока в наших компаниях и b-to-b, и b-to-c формата чрезвычайно редко встречается продуманная, сформулированная и донесенная до клиента программа лояльности. Причем речь идет не только о специальных ценовых и организационных предложениях, когда клиента можно потерять лишь испортив личные отношения, поскольку никакое предложение ваших конкурентов и сравниться не сможет с вашим. Не менее важно специальное поведение всех сотрудников компании, а менеджера по торговым переговорам прежде всего, направленное на формирование долгосрочных отношений с клиентом. И здесь нужно отметить один момент. Современная логика развития российского рынка была ориентирована, прежде всего, на стратегию привлечения клиента. Темой удержания у нас до сих пор интересуются значительно меньше. А что важнее? Смею предположить, что одним

из замечательных результатов каждого кризиса является перенаправление потока усилий компании с темы захвата новых клиентов на тему максимального увеличения прибыли от уже существующих клиентов. Как известно, удержание постоянного клиента обходится компании в шесть (!) раз дешевле, чем привлечение нового. В эпоху экономии ресурсов эта цифра становится архиактуальна.

Программа кредитования. Безусловно, будоражащая воображение формула Остапа Бендера «утром — стулья, а вечером — деньги» находит самый горячий отклик в сердцах наших клиентов. И те компании, которые минимизировали путь клиента от чужих денег до своего товара, оказались в однозначном выигрыше. Удивляет другое — довольно часто менеджеры по продажам забывают продемонстрировать клиенту столь значимое преимущество.

Страхование дорогого товара. Еще один желанный сервис. Причем страхование может проходить и за счет клиента. Главное, «была бы честь предложена». Забота и беспокойство о сохранности товара и наличие быстрых путей для реализации этой заботы — еще одна демонстрация клиенториентированного подхода.

Программа скидок. Главнейшая тема любых торговых переговоров. Здесь нам, как продавцам, важно помнить и соблюдать одну простую заповедь — про скидки говорим в последнюю очередь! Отдаем их неохотно, всячески демонстрируя факт отрыва от сердца. А программа скидок должна состоять не более чем из трех пунктов и легко объясняться в течение пяти минут. Иначе она, как дополнительный стимул, не работает!

Безусловный возврат денег. Поведение компании в целом и ее сотрудников в частности при каких-либо конфликтных ситуациях — лакмусовая бумажка клиенториентированности любой фирмы. Закон о защите прав потребителей написан так хитро, что при желании компания может морочить голову клиенту достаточно долго. Но если компания адекватна, если она действительно несет ответственность за брак своего продукта, если она сразу возвращает деньги клиенту, а уже потом сама разбирается с недобросовестным поставщиком — это дополнительный аргумент в теме выстраивания долгосрочных от-

ношений. И разумный клиент, понимая, что определенный процент брака есть у всех и всегда, выбирает в дальнейшем ту компанию, которая зарекомендовала себя достойной работой с претензией.

→ Направление № 3. Компания

Здесь собраны аргументы, позволяющие использовать в переговорах такое понятие, как «бренд». Чем компания может доказать, что ее предложениям можно доверять.

Известность компании. Собственно говоря, достойной реализации этого пункта посвящены все колоссальные рекламные бюджеты, выделяемые компаниями по всему миру. Узнаваемость бренда — базовое пожелание всех продавцов. Чем более известно имя компании, тем легче продвигать ее продукцию. Бренд продает сам себя. Помимо собственно формирования позитивной известности, большая сложность заключается в том, чтобы замерить уровень реальной известности компании. Достигается исключительно специальными исследованиями или экспертными опросами.

Репутация компании. Еще более сложно исчислимый параметр. Однако очень важный, поскольку именно его используют в так называемом «сарафанном радио». В идеале необходимо добиться того, чтобы репутация совпадала с позиционированием — ответом на вопрос «чем мы лучше, чем остальные игроки этого рынка?». Репутация компании сегодня столь важна, что может определять стоимость компании (согласитесь, что стоимость Рерві-Cola или Facebook гораздо выше стоимости их физических активов) и стоимость товара (опять же — реклама на Facebook будет стоить несравнимо дороже, чем на других интернет-площадках, пусть даже с аналогичной себестоимостью размещения данной рекламы).

Пояльность покупателей. А вот этот параметр рассчитать очень просто. Так называемый «КПП» — коэффициент повторной покупки — высчитывается элементарно. Всех клиентов, когда-либо сделавших покупку в вашей компании, считаем за 100%. А затем выясняем, какой процент от этого числа пришел хотя бы во второй раз.

То есть сколько клиентов, будучи благополучателями и вашего продукта, и вашего сервиса, находившиеся в здравом уме и твердой памяти, решили еще раз сделаться вашими клиентами. Если этот процент выше 90 — примите мои поздравления и восторги. Если процент выше или равен 70 — компания работает хорошо, но есть место для развития. Коэффициент ниже 70 начинает внушать беспокойство. Коэффициент ниже 50, на мой взгляд, есть повод для паники, кадровых перестановок и серьезнейших оргвыводов. Он свидетельствует о том, что отдел продаж работает великолепно, а вот отдел производства, доставки, сервиса, ремонта — ужасно. Поскольку клиенты разочарованы. И уходят к конкурентам. Да еще и всем об этом рассказывают. Рекомендую считать КПП как для компании в целом, так и для отдельных продавцов. Это — наглядная иллюстрация эффективности.

Время, возраст компании на рынке. Как утверждают французы, красивая женщина красива в любом возрасте. То же можно сказать и про бизнес. У каждого срока жизни компании есть свои преимущества. Молодая компания — до трех лет — отличается гибкостью в принятии решений, доступностью высшего руководства, подчеркнутым вниманием к клиенту и низкими ценами, поскольку завоевывает рынок. Компания среднего возраста, а для России это — лет семь, хороша стабильностью, историей успеха, амбициозностью и поиском новых решений, путей, рынков и т.д. Солидная компания привлекает узнаваемостью бренда, работой в дорогом ценовом сегменте, большими объемами и разветвленной сетью. Главное — подобрать те аргументы, которые сделают возраст вашей компании наиболее подходящим моменту переговоров.

Победы и медали на выставках. Публичные признания вашей профессиональной состоятельности. И хотя многие злые языки поговаривают, что места-де продаются и покупаются, тем не менее, если у вашей компании есть такие достижения, о них должен знать каждый ваш клиент. И чтить вас по этому поводу.

Высокая позиция в профессиональных рейтингах. К сожалению, большинство сотрудников, да и, что греха таить, даже руководителей при вопросах о месте компании в пятерке или десятке игроков этого рынка в их регионе или в стране в целом недоуменно пожимают пле-

чами. Только лидеры рынка знают, что они лидеры. А этот аргумент тоже не стоит сбрасывать со счетов в переговорах. Высокая оценка независимых экспертов рынка дорогого стоит.

Количество регионов и точек продаж. Как еще доказать свою стабильность и оправданность ваших предложений, как ни опираясь на ресурс уже имеющихся достижений? Очевидно, что если компания смогла организовать и логистику, и другие бизнес-процессы в большом территориальном охвате, а главное — заинтересовала клиентов в разных регионах, решениям такой компании можно смело доверять. В глазах клиентов они явно опробованы и эффективны.

Исполнение гарантий. Как говорят в определенных кругах — «за базар надо отвечать». Готовность компании соответствовать возложенным на себя обязательствам, беспрекословность выполнения гарантийных обещаний — мощнейший репутационный плюс. И, в свою очередь, нарушение гарантийных обязательств — одно из самых распространенных оснований для смены поставщика.

→ Направление № 4. Продвижение

Любая компания совершает самые разнообразные действия для продвижения своего продукта. Очень важно, чтобы ни продавцы, ни покупатели не считали их само собой разумеющимися. Ведь компания тратит на них значительные ресурсы. И ожидает достойной отдачи.

Листовки и буклеты. Давно и прочно наличие таких инструментов информирования клиента соотносится в общественном сознании с продуктами средне-высокого и дорогого ценового сегмента. Описание продукта, технические характеристики, результаты использования, рекомендации профессионалов, выполненные красочно и с хорошим качеством полиграфии, являются важным добавлением к имиджу продукта. Существуют рынки, например рынок мебели, где до 30% решений принимаются покупателями именно под воздействием каталогов. К сожалению, надо отметить, что, как правило, продавцы и розницы, и b-to-b зачастую не умеют достойно использовать этот важный торговый прием. Образцы дизайнерской мысли сиротливо

лежат в темном углу секции магазина, не вызывая у покупателя даже мысли взять их в руки, а тем более — унести домой. Торговые представители суют клиенту каталог «во первых строках своего письма», никак не обыгрывая его значимость. Совершенно страшная картина наблюдается на выставках, где листовки сначала щедро раздают всем подряд, потом они быстро заканчиваются, и серьезным клиентам, приходящим во второй половине дня, ничего предложить уже нельзя. Другой пример — после выставки или конференции полиграфический материал остался. Что с ним происходит? Его безжалостно выкидывают. Действительно, не везти же назад, заказывая транспорт, объясняя начальству, почему не все раздали. Опять же освоение рекламных бюджетов, тема очень тонкая... Зато творческая работа с печатным материалом позволяет создать у клиента активное желание сделаться счастливым обладателем этого товара или услуги.

Удобная наглядная экспозиция товара. Про мерчендайзинг можно говорить часами и писать километры од. Действительно, правильная выкладка товара повышает продажи до 40%. Неправильная выкладка может убить продажи вообще. К моему удивлению, эта наука (а может — искусство, а может — религия?) до сих пор в нашем ритейле является экзотикой. И в красивых дорогих магазинах бутылки, коробки и банки стоят как попало. А те менеджеры продаж, которые предлагают товар своего производителя, одновременно консультируя представителя магазина по вопросам правильного и эффективного расположения товара на полках, предоставляют планограммы самих полок, быстро становятся любимыми поставщиками. Поскольку несут свет знания и повышают продажи не только своей товарной группы, но и всего магазина в целом.

Рекламные материалы поставщика. Параметр, особо рассматриваемый в b-to-b проектах. Поскольку там при прочих равных характеристиках товара или услуги решение зачастую принимается в пользу того поставщика, который больше вкладывает в свое продвижение. Настенные плакаты, оформление витрин, разнообразные экстерьерные и интерьерные решения решают такую важную задачу, как «9 плюс». Дело в том, что психологи подсчитали — среднему покупателю, принадлежащему к целевой аудитории продукта, нужно не менее девяти раз прокоммуницировать с товаром (информацией о то-

варе) для того, чтобы принять решение его приобрести. Маркетологи шутят: «есть контакты — будут контракты».

POSM. Воблеры и шелфтокеры, а также, не побоюсь этого слова, мобайлы и многие другие иноязычные понятия прочно вошли в профессиональный язык продающих людей. Они активно воздействуют на покупателя непосредственно в месте принятия решения — у полки магазина. Не менее 30% покупок в магазине имеют спонтанный характер: понравилось — купил. Внутри товарной группы выбор конкретного бренда часто происходит прямо в точке продажи. Следовательно, все заинтересованные стороны должны учесть этот факт и активно его использовать.

Сувениры и подарки. Подобные знаки внимания прочно вошли в российский бизнес-этикет. Сформирована целая индустрия по разработке и производству деловых презентов. От копеечной ручки до воздушного шара с логотипом компании. От фирменной флэшки до набора «на стол руководителю» из горного хрусталя с карарским мрамором. Фантазия безгранична, реализация ограничена лишь размерами бюджета. Но, как и в случае с листовками и буклетами, продавцы не часто по-настоящему артистично обыгрывают Её Величество Халяву, теряя замечательный шанс сильно вырастить в глазах своего клиента стоимость подарка. И часто портят «праздник ожидания праздника» тем, что быстро и заурядно информируют о положенном подношении. Забывая, что все это задумано с целью дополнительной стимуляции клиента, а не просто от любви к ближнему.

Реклама в федеральных и региональных СМИ. Помимо очевидных достоинств организованного информирования есть еще и побочный способ продемонстрировать уровень компании, ее коммерческий статус и организационные возможности. Причем наличие рекламы не только в федеральной сетке, но и на местах, с учетом региональной специфики, позволяет клиентам почувствовать заботу о себе. Отдельно хочется отметить рекламу в профессиональных изданиях. А также паблисити — целенаправленную работу с общественным мнением, как обывателей, так и экспертов. Инструмент тонкий, но при правильном использовании порождает моду на ваш продукт и сильно облегчает дальнейшие торговые переговоры на любых уровнях.

Сайт. Альфа и омега современных PR-технологий. Уровень Интернет-активности прекрасно характеризует пожелание компании соответствовать имиджу современной, динамичной и продвинутой фирмы. К слову сказать, я еще не встречала компании, сотрудники которой были бы в бешеном восторге от своего сайта. А в ответ на вопрос: «Кто регулярно использует свой сайт в торговых переговорах?» — в аудитории из 20 ведущих сотрудников редко поднимают руки больше двух-трех человек. К сожалению, этот богатый и многослойный мир продажниками используется до обидного мало. Но хочется верить, что скоро и в России тема Интернета перешагнет рамки обычных Интернет-магазинов и личные продажи станут действительно интерактивными.

Фирменная упаковка. Удивительный прием, позволяющий иногда весьма недорогими средствами достичь впечатления дорогого продукта. И даже если ваша фирма только перепродает товар, изготовленный другой фирмой, наличие фирменного скотча придаст ей ваше авторство. Что уж говорить о специально разработанных упаковках, значительно повышающих гарантии качественной транспортировки и одновременно работающие на узнаваемость вашего бренда.

Послепродажное общение (поздравления). Деловой этикет предписывает поздравлять друг друга в Новый год, ну еще и на традиционные «гендерные» праздники — один женский и один мужской. Шаг правильный, но абсолютно ординарный. В этот момент друг друга поздравляют все. Это стандартная, а значит не привлекающая внимания процедура. Но для того, чтобы действительно эффективно использовать столь мощный ресурс, как праздник, и выделиться из толпы других поставщиков/партнеров/коллег, нужно использовать небанальные поводы. Например, можно поздравить клиента с днем его рождения, с днем рождения его компании, с его профессиональным праздником, с годовщиной вашего с ним контракта. А еще можно поздравить его с вашим днем рождения! В логике — у меня праздник, хочу сделать себе приятное, обзваниваю своих самих любимых клиентов. То же самое — день рождения вашей фирмы. Важно — создать семь-восемь поводов в течение года, когда можно пообщаться с клиентом не о делах. Разумеется, это требует качественного ведения базы, но на то нам и SRM системы.

Специальные мероприятия для покупателей — презентации, семинары. Еще один непременный атрибут дорогого и премиум-сегментов, а также компаний, стремящихся туда попасть. Презентации продукта, тренинги по техникам продаж, мастер-классы по узкой специфической теме, ознакомительные поездки на производство, туристические поездки лучшим клиентам, дегустации и так далее и тому подобное. Формы промо-активности могут быть самые разнообразные. А если начать пристально вчитываться в бюджет, да еще иметь адекватные формулы расчета эффективности таких мероприятий, их влияния и на процесс привлечения клиента, и на рост его лояльности, становится понятно, что это более точечный, но более сильный инструмент, чем реклама. Да, он требует качественной и сложной подготовки. Но, если все сделать правильно, результат превзойдет ожидания. Не говоря уже о том, что такие мероприятия — отличный информационный повод, который также можно использовать в рекламных целях. Как говорится, два в одном.

Наличие собственной рассылки. Вроде бы незамысловатый прием. Самое главное пожелание к его исполнению — регулярность. На мой взгляд, идеальный интервал — неделя. Конечно, его могут удалить как спам, но все равно название вашего сайта — откуда пришла рассылка — чиркнет по краю сознания читателя, в очередной раз напомнив о вашем существовании. А если сделать ее интересной, то ее будут читать с удовольствием и еще отправлять коллегам. О чем можно там писать, помимо новостей непосредственно вашей компании? Новинки вашего рынка, зарубежный опыт, опыт других регионов, смежные рынки, шутки и анекдоты по теме вашего бизнеса, и даже просто забавные картинки, поднимающие настроение. Главное, чтобы ваши клиенты привыкли к регулярному небольшому объему позитивной информации. Тогда ваш очередной звонок не станет неожиданностью. Думаю, что это недорогой, но эффективный способ повысить узнаваемость.

→ Направление № 5. Сервис

Отдельно хочется затронуть тему качества поставки товара или услуги, то есть того, чем наши клиенты прежде всего наполняют

широкое и многогранное понятие *«сервис»*. Важно отметить: если претензии к качеству продукта у серьезных фирм встречаются уже довольно редко, то недовольство сервисом, т.е. оказанной в дополнение к товару услугой, довольно распространено. Более того, это одна из основных причин смены поставщика. Согласитесь, когда характеристики товаров и их цены сравнимы, надо конкурировать чем-то еще.

Рассмотрим ожидания клиентов.

Быстрый срок изготовления. Разумеется, всем хочется получить все еще вчера. И если компания может похвастаться хотя бы незначительным преимуществом во времени поставки — это замечательно. Главное в этом вопросе говорить правду, только правду и ничего, кроме правды. Поскольку неоправданные заверения о космических скоростях срабатывают лишь однажды. Точнее — положительно они срабатывают лишь однажды, а вот негативно работают потом очень долго. Конечные потребители, обиженные неожиданно большим сроком ожидания, рассказывать об обмане своим знакомым будут живописно и годами. А если учесть то, что наша психика настроена в первую очередь на фиксацию негативных событий, а знакомые — это источник с высокой степенью доверия, можете представить себе, какой вред будет нанесен фирме. А профессиональные клиенты, у которых ваш продукт встроен уже в их бизнес-процессы, потерпят прямые убытки — как финансового, так и нематериального плана. Насколько отрицательно такие ситуации сказываются на лояльности клиентов, думаю, объяснять не надо.

Поставка вовремя. Конечно, перенасыщенный трафик наших мегаполисов делает этот пункт крайне затруднительным для реализации. Да и межрегиональные перевозки еще далеки до идеала. К тому же зачастую вы передаете заказанный товар транспортной компании и, формально говоря, уже не несете за него ответственности. Но клиенту, как правило, неважны промежуточные этапы этого процесса. Ему надо получить желаемое на склад или в квартиру в оговоренные сроки. Тут целесообразно применять два подхода — назначать время с некоторым запасом и самолично контролировать перемещение. Для этого надо однажды подружиться с логистической фирмой и стать их любимым клиентом, чтобы ваши заказы вошли в первую пятер-

ку приоритетов, а не скучали на почетном тридцать восьмом месте. А главное — регулярно отзваниваться клиенту, информируя его о динамике прохождения его заказа. Тогда, даже если случится опоздание, клиент будет понимать, что вы сделали все, что можно.

Возможность адекватной замены. Мы очень любим говорить о широте нашего ассортимента. Но тема эта становится тем более актуальной, когда возникает потребность уже выбранный продукт заменить аналогичным, причем без потери качества. Честь и хвала тем фирмам, которые в таких ситуациях предлагают более дорогостоящее решение, но за свой счет.

Праздничная упаковка товара. Свидетельствует о гибкости и хорошем планировании компании. Все, что работает на позитив и повышает настроение, также работает и на прибыль. Ведь не секрет, что праздничное потребление — самое щедрое. А радость должна иметь достойное оформление. Продавайте Радость и зарабатывайте!

Упаковка неудобных предметов. Тоже немаловажный аспект удобства взаимодействия клиента и компании. Если фирма предусмотрела подобную опцию — значит, она очень заинтересована в конечном результате для клиента. Комфорт и удобство — чуть ли не ведущие векторы современности. А соответствовать модному тренду всегда выгодно.

Бронирование товаров. С одной стороны, отличный прием, позволяющий поддержать клиента в его пожелании приобрести ваш продукт в ближайшем будущем. С другой стороны, если цена продукта привязана к валютам, их скачки могут поставить вас в очень сложную финансовую ситуацию, когда надо будет либо предлагать клиенту доплачивать (а в чем тогда радость бронирования?), либо брать на себя лишние финансовые издержки. Поэтому такой способ застолбить товар можно использовать лишь в стабильной экономической ситуации. Хотя, разумеется, если у вас по каким-то причинам есть возможность фиксировать продукт под конкретного клиента, это станет вашим реальным конкурентным преимуществом.

Возможность заказа товара. Склад не бесконечен, и возможность привозить что-либо по индивидуальному заказу — отличный

торговый инструмент. Здесь важно лишь тщательно отслеживать соответствие заказанного и полученного, для того чтобы исключить возможность разочарования.

Профессиональная установка — не испортили, не намусорили. Удивительно, но на нашем российском рынке довольно часто встречается ситуация, когда компания озаботилась профессиональной разработкой, производством, продажей и доставкой своего продукта. А вот профессиональной установке/вводу/внедрению достаточного внимания не уделено. Поскольку именно на этом этапе решили сэкономить. Или решили, что «это уже не наше дело» (помните мысль про обслуживание, которое прибыльнее продажи?). И получается, что последний контакт компании с клиентом происходит, мягко говоря, не радужно. А последние воспоминания, как известно, самые яркие. С другой стороны, если в вашей компании процесс послепродажного обслуживания налажен хорошо и люди, его осуществляющие, являются мастерами своего дела, обаятельны, отлично выглядят, приятно пахнут, дают профессиональные советы по дальнейшей эксплуатации, вы должны активно информировать об этом клиента. Поскольку все это — повод для законной гордости.

Поставка в конкретное время. В этом есть некоторый элемент шика — сообщать точное время доставки. Я лично знаю историю выигрыша крупного тендера, когда нужно было сделать выбор между двумя большими компаниями, предлагающими практически равные условия сотрудничества. Победа была отдана той компании, которая гарантировала поставку с точностью до часа. А в ситуации ритейла, когда в магазине пустеют полки и он несет прямые убытки, поскольку не торгует более ничем, кроме как квадратными метрами торговой площади, даже такие пожелания не кажутся чрезмерными. Но здесь, как и во всем остальном, надо выполнять взятые на себя обещания. И стараться не давать невыполнимых обещаний. Я также не раз была свидетелем ситуаций, когда подрядчики брали на себя сверхобязательства по точным срокам (хотя клиент на этом не настаивал) и, не выполняя их, получали проблемы на ровном месте (потому что клиент уже настроился на обещанное время).

Доставка товара на дом. Для многих конечных покупателей этот критерий вообще является основополагающим. Поскольку мало кто горит желанием лично общаться с грузчиками, экспедиторами и т.д. В России сейчас такая услуга представлена в секторе крупногабаритных товаров — мебель, бытовая техника, а также при доставке продукции, распространяемой через Интернет-магазины или каталоги. Безусловно, следующим этапом развития, вслед за западной моделью общения с покупателем, станет доставка на дом продуктов питания, приобретенных в соседнем супермаркете. Причем и скорость, и стоимость таковой должна быть приемлемой для широкого круга городских жителей.

Эксклюзивные условия. В эту категорию относятся все необычные сервисные приемы — от приезда сервисных служб под Новый год в костюмах Деда Мороза до индивидуально изготовленных транспортных капсул с фиксированной температурой. Также являются и конкурентным преимуществом, и информационным поводом. Важно их эффектно обыгрывать в торговых переговорах.

Заказ через Интернет. Здесь речь не идет об Интернет-магазинах — все более набирающем обороты формате торговых отношений. Нам желательно наличие продвинутого веб-сайта, позволяющего заочно знакомиться с богатством вашего ассортимента, размещать заказы, получать оперативную реакцию от персонального менеджера, отслеживать этапы реализации в обычном магазине или оптовой компании. Это добавляет хорошие баллы к репутации компании и значительно повышает энтузиазм клиента в общении с ней, то есть с вами.

→ Направление № 6. Сотрудники

И, наконец, мы добрались до требований к профессионализму сотрудников. Надо сказать, что клиент предъявляет высокие требования к уровню всех сотрудников компании или компаний, отвечающих за конечный результат. Здесь и германские разработчики, и китайские производственники, и транспортный цех, к какой бы стране мира он ни принадлежал. Здесь и работа ресепшена, и опе-

ративность горячей линии, и компетентность ведущих бизнес-семинаров, и вежливость грузчиков, и стратегически мудрые решения топ-менеджеров. Но все эти люди незримо стоят именно за вашей спиной, Ваше Величество, многоуважаемый Менеджер продаж. Именно вы являетесь в понимании клиента лицом компании, ее персонализацией. Великолепный продавец может вытащить ситуацию в отсутствие или в дефиците рекламы, буклетов, промо-акций, дилерской сети и других важных каналов коммуникации с клиентом. Слабый, некомпетентный или равнодушный продавец может нивелировать все вложения компании в продукт и его продвижение. Кадры действительно решают все.

Вот чего от вас ожидает клиент:

Профессиональные советы по выбору продукта. Очевидно, что наиболее корректное название современного менеджера продаж — консультант или эксперт. Специфичность и разнообразие продуктов столь высоки, что даже очень опытный покупатель нуждается в консультациях представителя продающей стороны. Зачастую окончательный продукт — это результат сотворчества клиента и менеджера, а иногда и не одного. В глазах клиента менеджер должен если не пользоваться сам своей продукцией, то, как минимум, хорошо знать практику ее применения. Быть способным рассказать, что с ней будет, как пользователь-эксперт подсказать, что бы выбрал сам при заявленных клиентом целях. А отсутствие должного совета может вообще отвратить клиента от покупки.

Отпичное знание свойств и характеристик продукта. Даже если вы работаете в этом бизнесе неделю, необходимо быть морально готовым к тому, что для клиента вы — знаток, вы «гуру» этой темы. И чем более экспертную позицию вам удается демонстрировать, тем выше уровень доверия клиента, что означает сокращение времени на переговоры и уменьшение работы по доказательству оправданности цены. Вы не можете чего-то не знать. Всегда можно укрыться за обтекаемыми фразами и быстро связаться со старшими товарищами для оперативной консультации. Исходное сырье, технологии изготовления, параметры качества, способы применения, варианты комбинаций. Да здравствуют эрудиты!

Доброжелательность и открытость в стиле поведения персонала, ненавязчивость. Никто не любит общаться с расстроенными, хмурыми или недобрыми людьми. Все предпочитают позитивных, радостных и симпатичных. При этом — не достающих многократными звонками. Соблюсти этот баланс очень трудно, но над этим надо работать. Знаю компании, в которых постоянная демонстрация доброжелательности прописана в трудовом контракте. Соответственно, службы персонала ориентированы на легких и улыбчивых людей. При прочих равных условиях именно такие приглашаются на должность. Сказать, что с такой компанией приятно иметь дело, значит — ничего не сказать.

Продавец помогает сформулировать потребности. Пожелание также является отражением сложности и многогранности ассортимента и его комбинаций. «Чего-то хочется, а чего — не знаю». Типичная причина долго тянущихся контрактов или ухода без покупки из магазина. Для борьбы с этим явлением и существует целый этап торговых переговоров под названием «диагностика потребностей клиента». Разобравшись с помощью вопросов в чаяниях и веяниях клиентского сознания, вы можете устроить клиенту прекрасную продающую презентацию и навсегда разрешить его сомнения или колебания. И клиент будет счастлив.

Наличие лица, решающего все проблемы. Бесконечные переводы телефонного звонка, многократные объяснения сути своего вопроса, перенаправление в разные инстанции, отсутствие персонально ответственного за результат — все это ужасно действует на клиента и формирует питательную среду для принятия решения об уходе к конкуренту. И напротив, волшебные слова «ваш персональный менеджер» внушают клиенту чувство стабильности в хаосе бизнеса. И привязывают его лично к вам, как к человеку. Это ли не здорово? (Помним о том, что важнее — найти новых клиентов или удерживать старых.)

Технические консультации в процессе эксплуатации. Как правило, квалификации менеджера по продажам недостаточно для грамотных технических консультаций. Здесь на сцену выходят ваши коллеги из службы технической поддержки. А ваша задача — сделать общение с ними максимально эффективным и комфортным для клиента. Поскольку с последствиями, как положительными, так и отрицательными, разбираться все равно придется вам. Не бросайте клиента, стойте

на стороне покупателя в диалоге со специалистом, модерируйте беседу, извлекайте из ответов специалиста выгодные для продажи моменты.

Эрудиция продавца. К сожалению, высокий образовательный ценз не является отличительной чертой широких масс нашего населения. Менеджеры по продажам не составляют исключения. Тем ярче на общем сером фоне выделяется человек, эрудированный и начитанный, хотя бы в области своего продукта. Нюансы производства, история вопроса, экзотические комбинации, примеры VIP-персон, употребляющих ваш продукт, байки и курьезы, и прочая, прочая энциклопедичность. Все это есть в Интернете, уже даже не обязательно читать книги. Регулярное посещение нескольких специализированных сайтов, две-три рассылки — и, как говорится, золотой ключик у вас в кармане. А блеснуть интеллектом всегда приятно, правда? Особенно если это еще и деньги приносит.

Участие персонала в семинарах и тренингах. Западные бизнесмодели, даже в условиях кризиса упорно демонстрирующие раздражающее превосходство перед нашим доморощенным способом ведения дел, предполагают обязательное обучение всех сотрудников компании не менее двух недель в течение всего года. У нас подобную ситуацию я наблюдала только в крупных компаниях западного образца типа Соса-Соlа или Procter and Gamble. Ехидные комментарии наших мыслителей про то, что этим монстрам уже деньги девать некуда, вот они своих сотрудников и обучают, демонстрируют торжество обратной логики. На самом деле, эти компании добились такого успеха лишь потому, что часто и регулярно обучали всех сотрудников. Самый гениальный топменеджер бессилен, если его не поддерживает команда профессионалов, которых «набрать с улицы» практически невозможно. Поэтому наиболее продвинутые компании включают в условия трудового соглашения и пункт об обязательном обучении на бизнес-тренингах или любом другом способе повышения профессионализма. И при отборе кандидатов отдают предпочтение тем, для кого саморазвитие является собственной жизненной ценностью. Такие сотрудники гибко реагируют на вызовы действительности. И, в конечном счете, зарабатывают компании больше денег. А возможность вскользь упомянуть клиенту о недавно состоявшемся в вашей компании бизнес-тренинге позволит не только придать вес вашим словам, но и продемонстрировать успеш-

ность и дальновидность компании в целом. Фирма, которая осознает выгоду от инвестиций в сотрудников, великолепный партнер во всех аспектах ведения бизнеса. Правда, здесь, как и везде, важно качество исполнения. Когда я в анкетах обратной связи читаю или слышу от своих участников про то, что это пятый тренинг, на котором они побывали, и первый, который им понравился, мне становится не по себе. Увы, я тяжело переживаю профанацию своей профессии.

Квалификация технического персонала. Недавно моим клиентом стала компания, которая список своих уникальных конкурентных преимуществ традиционно начинает с оглашения научных званий, медалей и дипломов своих инженеров и наладчиков. Производит огромное впечатление и внушает веру в незыблемость качества предлагаемого продукта. То же можно сказать об обучении технических специалистов: стажировки за рубежом, практики на производствах, участие в мастер-классах. Формы могут быть разные, а результат один.

Быстрома оформления товарных документов. Это ответ на вопрос: «Как быстро клиент, сказав "да", становится счастливым обладателем вашего продукта?». Сами понимаете, что если это делать долго — клиент может и передумать, усомнившись в качестве работы компании в целом.

Осведомленность о рынке — новые тенденции. Убеждена, что хороший продавец — всегда немножко маркетолог. Динамика развития вашего рынка, главные игроки, место вашей компании на поле, прогнозы экспертов, развитие аналогичных товарных рынков в другом регионе или другой стране — все это его немножко интересует. Чтобы быть в курсе, достаточно раз в неделю заходить на сайты конкурентов, а также на сайты РБК, Sostav.ru, своих профильных аналитиков. Знаю компании, в которых сотрудники отделов продаж поделили между собой контроль за компаниями-конкурентами. И бдят! Регулярно, в режиме политинформации, обмениваясь «вестями с полей». Это очень развивает, оживляет и подстегивает.

Честность продавца. Если клиент понимает, что вы продаете ему именно то, что ему нужно, а не то, что вам хочется продать, что вы отсоветуете покупать не подходящий его требованиям продукт, предло-

жив достойную альтернативу, тогда вы завоюете репутацию честного человека и достойного партнера. Объяснять, как это полезно в торговых переговорах, я думаю, не надо.

Внимательность к проблемам клиента, выслушивание. Психологическая поддержка в трудный или переходный период, предоставление «жилетки», в которую можно поплакать, понимание проблем клиента. Разумеется, это не должно вредить вашим бизнес-интересам, особенно когда речь идет об отсрочке долгов. Но мы же прежде всего люди. А доброе слово и кошке приятно. К тому же люди помнят человеческое отношение и, преодолев трудный период, становятся самыми приверженными вашими клиентами.

Опрятный персонал. Непростая, интимная тема. Поскольку у разных людей разные гигиенические стандарты, лучше навсегда ее закрыть, ежедневно принимая душ, используя дезодоранты, меняя гардероб, особенно белье, контролируя чистоту обуви и запах изо рта. Истины банальные, но, к сожалению, пока не повсеместно распространенные. Если есть проблема — не стесняйтесь, давайте сотрудникам обратную связь. В корректной, разумеется, форме. Неправильно поговорив, вы можете снизить лояльность и мотивацию сотрудника. И напротив, облекая замечание в верную (дружескую, отеческую, развивающую или, например, секретную) форму вы повысите лояльность работника и его ценность как представителя фирмы. Уважайте своих сотрудников, это ваши ресурсы.

Обаямельность и ровные хорошие отношения. Улыбка, мягкий юмор и хорошее отношение не только к клиенту, но и ко всем коллегам создают и в офисе, и в магазине солнечную атмосферу и желание побыть с вами подольше. Оазис тепла и света в нашем ненастном мире тоже положительно отражается на объемах продаж. И жить так гораздо приятнее.

Продавец выражает заинтересованность результатом для клиента. Если жить в логике «после нас — хоть потоп», не стоит удивляться небольшому количеству повторных клиентов. Напротив, искреннее сопереживание процессу реализации удовлетворения потребности клиента создает наилучшие предпосылки для повторных

обращений к вам же за другим товаром или услугой, а также для создания «сарафанного радио», так облегчающего жизнь торгового персонала. Если вам, как продажнику, и правда есть дело до результатов клиента, значит, вы — на своем месте.

Динамичная атмосфера работы продавцов. Магазин, в котором можно увидеть, как пыль кружит в потоке света. Офис, где слышен полет мухи. Хмурые, невыразительные лица, мечты о пятнице в понедельник. Сон, забвение и депрессия в деловой жизни губительны. Попав в такую атмосферу, клиент понимает, что здесь Ее Величество Торговля и не ночевала, и спешит быстрее покинуть это бизнес-кладбище. Энергия, живость, горящие глаза, телефонные звонки, входящие и выходящие люди, смех, бурные дискуссии — вот признаки успешного ведения бизнеса. Деньги любят тишину только в банках. Продажи — это всегда немножко карнавал. Компании, умеющие создавать такую атмосферу, автоматически вовлекают своих клиентов в круговорот бурной деятельности, естественным путем приводящей к подписанию контракта или походу к кассе.

Юмор, смешные истории. Лично знаю компании, где сотрудники нелениво собирают анекдоты или забавные истории про свой бизнес. Про благотворное влияние смеха на организм врачи уже устали писать. На бизнес позитив действует не менее благотворно.

Продукт нравится непосредственно персоналу. Очень часто клиенту интересно личное мнение продавца-консультанта. И здесь, как говорят старые актеры, полезно «похлопотать лицом». И выразить вашу личную позицию. Неравнодушие и включенность в процесс принятия решения клиентом — подтверждение вашего профессионализма.

В заключение хочется отметить, что параметры выбора клиентом компании указаны здесь без учета рейтинга. Сделала я это сознательно, поскольку у разных людей — разные критерии выбора. Соответственно для одних значимы одни вопросы, а другие считают важным совершенно иные параметры. И это также позволяет мудрой продающей компании, расширяя список своих возможностей в соответствии с ожиданиями клиентов, увеличивать свою привлекательность для них и формировать долгосрочные позитивные отношения. Отношения, которые являются залогом успешного бизнеса.

ГЛАВА 4

Техника повышения эффективности торговых переговоров

Что и как сказать, чтобы быть услышанным и понятым...

Одним из самых распространенных возражений клиентов, с которым сталкиваются менеджеры по продажам, является заявление о слишком высокой цене товара. Этой проблеме посвящены целые тома специальной литературы.

Исследуя ее, большинство теоретиков переговоров и ежедневно что-то продающих практиков объясняют несогласие контрагента с предложенной ценой тем, что ценность предложенного товара или услуги оказывается в понимании покупателя недостаточной.

Нужно использовать любую возможность усилить ценность предложения в глазах потенциального клиента и сделать запрашиваемую цену адекватной предложению.

Как только менеджер продаж осознает это, он начинает искать метод формирования «повышенной ценности» продукта.

Напрямую обращаясь к потенциальному клиенту с предложением о покупке, продавец должен не только сформировать потребность в своем предложении, но и наглядно продемонстрировать, как обладание продаваемым товаром или услугой может решить проблемы клиента.

Поэтому большинство компаний, особенно из тех, кто занимается продвижением услуг или выводом на российский рынок нового или не пользующегося спросом товара, вынуждены отдавать предпочтение стратегии активных продаж.

→ Начало переговоров

Первая трудность возникает на этапе «холодных» звонков, когда менеджер по переговорам за две с половиной минуты телефонного разговора должен добиться одновременно целого ряда результатов, а именно:

- сформировать у потенциального клиента симпатию к себе лично;
- добиться доверия к компании, которую он представляет;
- узнать о готовности к сотрудничеству;
- получить согласие выделить время на встречу.

На данном этапе потенциальный клиент сможет ознакомиться со всем разнообразием предлагаемых менеджером продуктов и выбрать действительно ему нужный. О том, как именно успешно справиться с этой сложной задачей, мы с вами уже говорили во второй главе.

А сейчас давайте представим, что встреча потенциального клиента и потенциального продавца уже назначена. Будущий клиент на нее пришел и ждет, что сейчас его будут уговаривать заплатить деньги за обладание продвигаемыми товарами или услугами.

Как вы, вероятно, помните, двадцать «холодных» звонков, по статистике, приводят к назначению одной встречи. И только одна встреча из пяти заканчивается заключением контракта. На практике это означает, что оставшиеся четыре раза менеджер по переговорам зря потратил время, а отказавшийся от его услуг потенциальный клиент убедился, что предлагаемый ему продукт или услуга — вещь совершенно ненужная, неоправданно дорогая, и в дальнейшем он свое время на встречу с другим менеджером по продажам, продвигающим продукт той же товарной группы, тратить не будет, да и родственникам и знакомым отсоветует. В итоге проигрывают обе стороны.

Как же избежать такого итога?

Нужно убедительно продавать и саму идею использования в своей жизни или в бизнесе новой товарной группы. А потом уже продавать конкретные продукты.

К счастью, существуют методики, позволяющие затронуть действительно значимые для каждого человека аспекты и потребности, на удовлетворение которых он потратит деньги.

→ Что делать?

Позвольте представить вам метод, называемый «*Проблематизация*». Некоторые специалисты в шутку называют этот прием ведения торговых переговоров «закошмариванием».

Но, как говорится, в каждой шутке есть только доля шутки. Существенным стимулом, двигающим торговлю вперед, очень часто является не стремление к положительным результатам, удовлетворяющим всех, а желание избежать проблем. Множество стратегий «продвинутых» продаж для самых разных направлений бизнеса являются на самом деле превентивными мерами. Они направлены на профилактику возникновения проблемных ситуаций.

Но человек устроен так, что он, с одной стороны, не хочет думать о возможных напастях. А с другой, человек гораздо легче зацикливается именно на негативе. То есть, надеясь на лучшее, мы легче верим (обращаем внимание, запоминаем) в худшее. Почему? Потому что мы — потомки миллионов поколений параноиков, выживших благодаря стремлению предполагать худшее, перестраховываться, предпринимать максимум возможных мер безопасности.

Как ни цинично это звучит, но страх — самая мощная мотивация. Одной из главных сложностей в торговых переговорах является нелюбовь взрослых сформировавшихся людей к попыткам их переубедить. И в ряде случаев именно страх (опасения, вера в вероятность негативных последствий) является тараном, при помощи которого можно пробить стену недоверия и неприятия. Но использовать эту мотивацию нужно крайне аккуратно и, я бы сказала, «технологично». Иначе велик риск получить в ответ категорическое несогласие. Поэтому негативное воздействие (собственно «закошмаривание») должно быть четко дозированным — лишь оттеняющим другие элементы технологии. Какие? Сейчас расскажу.

→ Кто клиент?

Типичный портрет потенциального клиента большинства продуктовых рынков FMCG (товаров народного потребления) выглядит так: женщина 30-45 лет, замужем, имеющая одного ребенка или двоих детей, с высшим образованием, работающая, со средним доходом.

А средний профессиональный закупщик в государственных или коммерческих структурах — мужчина 30-50 лет, с высшим образованием, имеющий семью, постоянное место работы, стабильный доход несколько выше среднего уровня для данного региона, часто занимающий ведущие или руководящие должности. Мы видим, что это люди, состоявшиеся и профессионально, и социально.

Такие люди не склонны терпеливо относиться к навязыванию. Если беседовать с ними в стиле убеждений, используемых, например, в страховом бизнесе («Вашу квартиру зальют соседи, дача сгорит, машину угонят, офис ограбят и т.д. — поэтому вы должны купить наш страховой полис»), то успеха ждать не придется, а вероятность натолкнуться на активное сопротивление со стороны такого клиента и услышать его апелляцию к прошлому, в котором никогда ничего страшного не происходило, весьма высока. Заключение контракта в этом случае крайне маловероятно. Подобную справедливую, но неудовлетворительную логическую цепочку несложно выстроить по отношению к любому продукту и любому виду бизнеса.

→ За что тут платить?

К счастью, есть возможность повернуть ситуацию в свою пользу. Для этого мы должны понять интересы человека, выгоды, к получению которых он стремится. И играть уже на всем диапазоне мотивов, в обоих регистрах — соблазняя и запугивая.

В позитивной части диалога мы должны апеллировать к выгодам приобретения вашего продукта для данного конкретного покупателя.

Первая выгода в большинстве случаев очевидна: обладание качественным товаром или услугой означает *безопасность* и *уверенность* в правильности совершенной сделки.

Затем клиентов чаще всего интересует экономия. Причем экономить люди желают не только деньги (покупая, например, абонемент в фитнес-центр вместо разовых занятий), но и множество других «ценностей»: времени, сил, нервов, связей и т.п.

При этом многие клиенты стремятся к удобству и комфорту, который они приобретают после покупки качественного товара. И здесь нужно понять, в чем более заинтересован клиент — в экономии или в комфорте.

Очень часто дополнительной мотивацией в пользу комфорта становится ощущение *статуса* («получил VIP-услугу»). Для многих клиентов обладание качественным товаром из дорогого или элитного ценового сегмента является подтверждением их высокого социального статуса, успеха в жизни. Их вдохновляет ощущение принадлежности к некоему элитарному клубу клиентов крупной компании, что позволяет им выглядеть значительнее в глазах окружающих и в своих собственных. Имидж — дело очень серьезное!

Для некоторых клиентов очень значимо ощущение *современности*, им важно идти в ногу со временем, пользоваться новыми услугами и пробовать новые возможности.

Для кого-то принципиально сознание *собственной уникальности*, и наличие эксклюзивных продуктов и индивидуальных предложений у компании является для таких клиентов критерием выбора.

Есть люди, ориентированные в большей степени на эмоциональную сферу. Для них крайне важны и ценны такие аспекты, как *красота, настроение, впечатление*, и они оценят компанию, учитывающую этот фактор.

Выясняйте интересы ваших клиентов, слушайте, о чем они говорят, держите наготове широкий набор аргументов и применяйте к каждому собеседнику свой ключ.

→ Почему без нас плохо?

Замечательно, что все люди разные. Разные люди ориентированы на достижение разных целей и получение разных выгод. Значит,

если нам необходимо «достучаться» до клиента и дать ему понять, в чем для него заключается ценность приобретения нашего продукта или услуги, значит нам нужно показать, как с помощью нашего предложения он может достичь своих целей, причем осуществить это так деликатно и ненавязчиво, чтобы клиент сам сделал нужные нам выводы.

Достичь этого можно, если вначале, ∂o общения с клиентом, составить максимально широкий список неприятностей в его жизни $\delta e s$ нашего предложения: безопасности нет, уверенности нет, престижа нет, экономии нет и т.д.

Перейдем к негативному регистру нашей песни. Какими могут быть негативные последствия отказа от приобретения нашего продукта? Вот примерный список:

- Отсутствие уверенности в своевременной доставке товара или груза.
- Отсутствие признания высокого социального статуса клиента.
- Переплата за некачественный товар.
- Отсутствие доступа к новинкам рынка.
- Потеря доли рынка.
- Отсутствие у компаний-конкурентов менеджеров, которые будут столь же внимательны к клиенту, как и мы.
- Отсутствуют консультации по сложным ситуациям.
- Отсутствуют эксклюзивные предложения.
- Сомнения в экологичности продукта.
- Отсутствие информации о рынке и новом регионе.

Проговаривая список возможных неприятностей, можно также использовать такой прием. Где-то в беседе с клиентом доверительным тоном, с интонацией «доброго доктора», необходимо невзначай поинтересоваться, задавая вопрос в настоящем времени, так, как будто уже все неприятные события уже случились в реальности, о последствиях этих событий. Для этого использовать можно следующие клише:

- «Как вы обычно поступаете в случае...?»
- «Что вы делаете, когда...?»
- «Как вы решаете ситуацию...?»
- «Как обычно реагирует ваше начальство на...?»
- «Что вы предпринимаете в случае...?»

Примеры технологии

Вот несколько примеров проблематизирующих вопросов, относящихся к разным видам бизнеса.

Страхование

- «Как вы обычно поступаете в случае, когда необходимо ремонтировать квартиру после протечки, а средств на это нет?»
 «Что вы делаете, когда вам необходима срочная и дорогостоящая
- «Что вы делаете, когда вам необходима срочная и дорогостоящая операция, а бесплатная страховка ее не обеспечивает?»

- «Как вы разрешаете конфликт с другим автовладельцем, которому вы разбили машину, стоимостью во много раз превосходящей стоимость вашей машины?»
- «Как обычно реагирует ваше начальство на тотальную порчу груза компании в процессе транспортировки? Кто за это отвечает?»
- «Что вы предпринимаете в случае, когда вашему ребенку нужна специальная медицинская помощь, которую не может обеспечить рядовая больница?»

Кредитование

- «Как вы обычно поступаете, когда вам не хватает денег на отдых, но вы настолько устали, что ехать отдыхать нужно срочно?»
- «Что вы чувствуете, когда, выходя из дома, обнаруживаете, что ваша машина самая старая и страшная по сравнению с соседскими?»
- «Как относится ваша жена к тому, что до сих пор ездит в метро?»
- «Как вы решаете конфликтные ситуации, связанные с нехваткой жилой площади?»

Стройматериалы

- «Как вы обычно поступаете в случае длительной задержки партии срочно необходимых стройматериалов?»
- «Что вы делаете, когда нет подтверждения качества нового товара, который вы должны получить?»
- «Как вы решаете ситуацию в случае переплаты за товар, оказавшийся бракованным?»
- «Как реагирует ваше начальство на потерю крупных потенциальных клиентов?»
- «Как вы решаете вопрос о закупке принципиально нового эксклюзивного товара при отсутствии гарантий его качества?»
- «Как вы устраняете потерю доверия клиента, случившуюся не по вашей вине?»

Монтаж

- «Как вы поступаете в ситуации, когда у вас со стройки уволились прорабы в середине проекта?»
- «Что вы делаете, когда выясняется, что поставщики привезли не то оборудование, которое нужно было, а сроки поджимают?»

• «Кто несет ответственность, если объект не сдан в установленные сроки?»

- «Как часто у вас происходят срывы по поставкам к концу сдачи объекта?»
- «Как реагирует ваше начальство на отсутствие правильной документации в момент подписания процентовки?»
- «Что вы делаете, когда выясняется, что кирпич, использованный на вашей стройке, не соответствует заявленной марке?»

Сертификация

- «Что вы делаете в тех случаях, когда товар задержан на таможне из-за неверно или не вовремя оформленного сертификата?»
- «Как часто ваши клиенты выбирают ваших конкурентов, потому что у вас отсутствуют сертификаты на продукцию?»
- «Что вы думаете, когда обнаруживаете, что с трудом оформленные документы не описаны в государственном реестре и являются недействительными?»
- «Как часто вы теряете время и деньги по причине выбора ненадежного партнера по сертификации?»

Одежда

- «Как часто вы оказываетесь в ситуации потери клиента из-за некачественных изделий?»
- «Что вы делаете, когда ваш ассортимент не имеет модельного ряда и клиентам не из чего выбрать?»
- «Как вы решаете ситуацию отсутствия достойного товара в пик сезона?»
- «Как реагирует ваше начальство на то, что склад забит продукцией, а сбыт слабый?»
- «Что вы делаете в ситуации подмены товара?»

Бизнес-образование

- «Как вы обычно поступаете, когда большая "текучка" кадров мешает эффективности вашего бизнеса?»
- «Что вы предпринимаете, когда объем продаж снижается из-за того, что ваши менеджеры не могут убедить клиентов в своей правоте?»
- «Как вы реализуете новый выгодный проект, когда у вас ограничены время и средства?»

- «Как вы выполняете план по продажам в "несезонные" периоды?»
- «Что вы предпринимаете, когда внутри компании возникают конфликты, нарушающие рабочую обстановку?»

Реклама

- «Что вы предпринимаете в случае невыхода в эфир вашей рекламы в период промоакции?»
- «Что вы делаете, когда ваша реклама оказалась неэффективной, а средства уже потрачены?»
- «Как обычно реагирует ваше руководство на провал вашей рекламной компании?»

Список можно продолжать долго. Каждый менеджер по продажам знает множество реальных «ужасных» историй, благополучно разрешившихся именно потому, что товар, который он продвигает, был в наличии у клиента (или клиент воспользовался предложенной услугой). Сформулировать подобные вопросы по любому направлению бизнеса можно без труда. Главная хитрость — воссоздать в воображении клиента эту картину и вызвать напряжение от возможности ее реализации в его жизни. Сам характер вопроса убережет клиента от впечатления «навязывания».

→ Результаты технологии

На самом деле не принципиально знать, как клиент действительно вел себя в предложенной вами сложной ситуации. Достаточно того, чтобы он *задумался* о ней как о реальной, свершившейся, поэтому очень важно использовать слово «когда», а не слово «если»! Сослагательное наклонение тут не сработает — только ссылка на действительность.

Скорее всего, вы получите изумленно-возмущенную реакцию — клиент будет уверять вас, что с ним такого никогда не происходило. На это вы скажете, что это замечательно, и продолжите беседу, но можете быть уверены, что

психологически клиент находится в напряжении и сам себе задает эти же проблематизирующие вопросы.

Если после этого, рекламируя свой товар или услугу, вы продемонстрируете выгоды вашего предложения, которые позволят избежать всех неприятностей, описанных в проблематизирующих вопросах, ваше предложение будет звучать значительно более убедительно. Что, разумеется, позитивно скажется на эффективности переговоров и облегчит обоснование стоимости контракта! Клиенту сразу станет понятно, за что платить.

Описанная методика ведения переговоров хороша тем, что с ней прекрасно справляются и уверенные эксперты, и начинающие менеджеры.

Главное — понимать, что задача менеджера по продажам — помочь клиенту с принятием решения, используя для этого все достойные методы.

Проблематизация позволяет мягко, но решительно напомнить о вероятности опасных и неприятных событий, которые действительно могут наступить. А также о способе их избежать, то есть о покупке вашего продукта или принятии вашего предложения.

Кроме того, демонстрируя искреннюю озабоченность судьбой клиента, менеджер по продажам может выстроить с ним доверительные отношения, что также способствует улучшению сотрудничества в долгосрочной перспективе. От души рекомендую проверить это на практике!

ГЛАВА 5

Ради чего заниматься продажами?

Как настроить себя, любимого, на эффективную работу...

Казалось бы, вопрос парадоксальный. Если задать его любому продающему человеку, после некоторых реверансов в сторону блага компании, миссии, планов и прочих милых вещей, выясняется истина. Оказывается, продажи мы совершаем исключительно ради получения денег. Причем денег не для компании, а только для себя.

Поразительно, что многие, даже весьма рационально мыслящие люди, стесняются признать этот «шкурный» интерес. Вероятно, советское неуважение к деньгам, при их остром дефиците, и застенчивость от декларации стремления заработать побольше укоренились в нас слишком глубоко.

И это чрезвычайно мешает нашему настрою на продажи и тормозит их процесс. Борьба с этим ужасным для «продажника» явлением — возможно, наиболее принципиальный момент всей книги.

→ Да здравствует жадность!

Все приемы и технологии, описанные выше, имеют смысл в одномединственном случае. Когда вам и правда хочется зарабатывать *больше* денег, невзирая на любые экономические реалии. Когда есть амбиции и здоровая жадность.

Но при этом, если подумать, мы ведь работаем вовсе не за деньги. Эти разноцветные шуршащие бумажки или цифры на банковском счету сами по себе ничего в нашей жизни не меняют. Мы работаем для удовлетворения своих потребностей, многие из которых недостижимы без денег. И, по идее, возможность максимально быстро и качественно решить собственные задачи должна толкать нас вперед, к новым финансовым достижениям.

Увы, этого не происходит. Мы не умеем мыслить абстрактно, знание о том, что нам, вообще говоря, нужны деньги, не подталкивает нас к более активному их зарабатыванию.

У 95% профессиональных продавцов нет реального мотива продаж!

Каждый раз, на любом бизнес-тренинге, я задаю участникам один и тот же вопрос — кто и зачем продает? Выясняется, что вопиющее большинство присутствующих даже не мыслят такими категориями.

Да, у всех есть погонялка в виде плана продаж, спущенного начальством. Рядовыми продавцами, то есть теми людьми, которые реально работают с клиентом, а не управляют этим процессом, такой план продаж зачастую воспринимается как еще один способ недружелюбного контроля со стороны руководства и легитимный инструмент по недоплачиванию зарплаты — в случае его недостижения. Поэтому достижение этого плана как цель всей деятельности никого особенно не возбуждает. Кнут — вещь в мотивации совершенно замечательная, но только тогда, когда есть и пряник.

→ Позитивная мотивация продавца

Поэтом я предлагаю технологию позитивной мотивации продавца. Я внедряю ее раз за разом и регулярно получаю обратную связь от участников моих бизнес-тренингов, принявших такой образ мышления и самоуправления. Некоторые рассказы о результатах совершенно фантастичны. Но я им верю, поскольку сама выстраиваю собственные продажи по такому принципу и знаю, чего можно достичь, применяя этот метод работы с собой.

Этап первый. Что мы хотим?

Сразу отмечу: говоря о позитивной мотивации продавца, я веду речь не о создании мотива продаж, а скорее о создании мотива покупки. Другими словами говоря, для мотивации себя как продавца (работника, директора) необходимо придумать для себя цель — что именно мы хотим. Или еще конкретнее — что мы хотим купить. Причем принципиально важным моментом здесь является конкретность формулировки нашего желания. Что именно мы хотим себе

приобрести, как точно оно выглядит, какими характеристиками обладает, где продается, сколько стоит.

Причем желаемую покупку необходимо обозначать не в бытовом масштабе «попить-поесть», а как нечто такое, что очень хочется, но требует усилий, напряжения, стараний и всяких других специальных действий.

Это должна быть значимая цель. Ее достижение должно требовать значительных усилий. Но при этом она должна быть настолько желанной, чтобы мотивировать вас безоговорочно.

Чтобы при мыслях: «может, не ходить сегодня на работу, я себя неважно чувствую», «еще 8.30, звонить клиентам еще рано, наверняка никого нет на месте», «не буду я настаивать на принятии решения прямо сейчас, пусть клиент еще подумает» — ответ был бы однозначным. Приходить, звонить и настаивать! Потому что вам это надо! Потому что у вас есть цель.

Не могу описать, какая растерянность возникает во всех без исключения тренинговых группах после этой фразы. Вид бизнеса, уровень доходов, количество лет в профессии никакой роли не играет. Банкиры и страховщики, озеленители и айтишники, инвестиционные консультанты и очистители воды, строители и антиквары совершенно одинаково изумляются такой постановке вопроса.

Думаю, что здесь сказывается советская система управления собственным бюджетом. Когда мы вначале тратим заработанные деньги на базовые, регулярные вопросы — питание, квартплата, транспорт. А затем смотрим, сколько денег осталось, и решаем, что мы можем себе позволить *сверх* обычных расходов.

Я же предлагаю обратную логику — *вначале* решить, *что* вам надо приобрести, и уже идя к этой цели рассчитать — а сколько именно надо заработать за отведенный период.

Список вожделенных целей, как правило, достаточно стандартен. Разумеется, первое место всегда отдано жилью, затем следуют автомобили и путешествия, потом ремонты, компьютеры и прочие игрушки взрослых людей.

Примечательно, что крайне мало опрошенных желают, например, выучить иностранный язык или пройти оздоровительный курс. Вло-

жения в вещи еще в разы более популярны у россиян, нежели инвестиции в себя.

Но я радуюсь любым конкретным целям. Ведь примерно 15% опрошенных вообще не могут их себе поставить. Часть из них говорят: «У меня все есть и мне ничего не надо». Другие оправдываются, что «так много всего нужно». Третьи объясняют, что «не могут сейчас сконцентрироваться».

По отношению к первой категории я веду себя осознанно жестко. Я рекомендую уйти на пенсию или уволиться. Поскольку уверена, что продавец, которому ничего не нужно, совершенно бесполезен и зря тратит ресурс компании — клиентскую базу, рабочее место, технику, время бухгалтера, рассчитывающего ему зарплату, и так далее. Да, разумеется, он при этом совершает продажи, но происходит это, скорее всего, благодаря бренду продукта или компании, активной рекламе или уже сформированному спросу, налаженной в целом работе фирмы. Но не его личным усилиям.

Обычно совет уволиться становится сильной встряской для такого участника, и он начинает размышлять о своих планах.

Увы, низкий уровень требований к качеству жизни — одна из самых больших проблем наших сограждан. Умение довольствоваться малым и гордость по этому поводу — самый главный враг развития. Если нет бодрящих планов и окрыляющих амбиций — не будет прорыва в продажах. А зачем он? Думаю, что пока парадигма массового сознания «экономить лучше» не сменится ценностью «зарабатывать больше», наша страна не сделает существенных экономических скачков за счет активности населения. Нефть, как вы сами понимаете, в этих расчетах не фигурирует.

А замечательным людям с большим количеством потребностей необходимо сконцентрироваться на системе приоритетов. Ведь всегда чего-то хочется чуть-чуть больше. Это и надо объявить своей целью.

Этап второй. Когда мы этого хотим?

Второй шаг — это четкое определение: когда именно мы совершим желаемую покупку. Важно уточнить конкретную дату — 1 июля, 8 сентября, 14 марта... Это должна быть совершенная четкая, пульсирующая точка на оси времени.

На тренингах я обычно предлагаю период примерно в 4 месяца. Это время, достаточное для того, чтобы накопить на большинство

«тактических» покупок. О «стратегических» целях (таких, как переезд из Зюзюкино на Багамы) здесь я предлагаю не говорить, так как это выходит за рамки стимулирования продавца и затрагивает уже жизненные планы. А это другая категория. И другой тренинг.

Итак, четыре месяца — это краткосрочный план, период, удобный для выполнения данного тренировочного задания. Конечно, вы можете ставить для себя и более продолжительные — среднесрочные (год) и долгосрочные (три года). Но помните о цели технологии.

Важно начать и приучить себя планировать покупки. Поскольку мы получаем только то, что просим. И в этом нет никакой мистики. Убеждена, что наши успехи являются результатом нашей же целенаправленной работы. Выигрыш в лотерею или полученное богатое наследство — маловероятны. Все наши достижения — конечная точка в цепи конкретных действий. Главное, чтобы мы себе в этом признавались. Итак, назначайте дату!

Этап третий. План действий.

Третий этап этой технологии — определение набора необходимых для достижения нашей цели действий. И тут в дело вступает классическая воронка продаж, про которую, безусловно, все читали, но никто на практике не применяет. Одновременно в полный рост встает тема анализа ваших продаж. И первый вопрос здесь — знаете ли вы средний «размер чека» в вашем бизнесе? Точнее — известен ли вам среднестатистический объем денег, приносимый одним контрактом?

Знаете? Отлично, дальше — дело техники. Вычисляйте — сколько вам надо заключить контрактов, чтобы в запланированный четырехмесячный период вы смогли приобрести вашу мечту, не переходя при этом на голодную диету.

Наша цель — заработать. А не наэкономить.

Сколько нужно провести переговоров и сколько обычно для этого надо встреч? Сколько компаний должны заинтересоваться вашим предложением? Сколько для этого надо сделать всего «холодных» звонков? Сколько каждый день надо совершать «холодных» звонков?

Считается, что нормой для продавца, который работает в активных продажах, является 30 «холодных» разговоров в день. Продолжительность которых в среднем — 2 минуты.

Давным-давно, начиная работать в этой технике, я этой статистики не знала. Поэтому делала около 100 звонков в день. И прекрасно себя чувствовала, зарабатывая столько, что моя мама боялась, что соседи узнают и решат, что мы слишком хорошо живем. Просто мне были очень нужны деньги. Все ведь зависит от мотива, согласитесь? В ситуации с розничной торговлей нужно продумать свою ворон-

В ситуации с розничной торговлей нужно продумать свою воронку продаж. Думаю, исходная единица — количество посетителей, с которым вы поговорите в течение дня и превратите их из посетителей в покупателей. Принцип тот же.

В ходе отработки технологии на тренингах у участников регулярно возникает вопрос: «А если цель априори крупнее, чем можно заработать за это время в этой должности?».

Возражения про должность я отметаю сразу — поскольку знаю, что в большинстве компаний система мотивации вообще не предполагает потолка для продавца. Процент от сделки является надежной гарантией бесконечного роста вашего дохода.

Но, учитывая объективную реальность, предлагаю большую цель поделить на ряд промежуточных. Например, если вы строите дом — есть этап закладки фундамента, возведения стен, подведения коммуникаций, отделочных работ и так далее. Каждый этап имеет свой бюджет. Главное — ставить конкретные, исчислимые показатели в качестве параметров успеха.

Еще один прием из этой области — визуализация. Тоже история широко известная, но пока мало применяемая.

Суть в следующем. Прикрепите к рабочему столу или внесите в заставку мобильного телефона/компьютера/планшета (положите под стекло на рабочем столе, если вам 90 лет!) фотографию цели. Именно поэтому я предельно настойчиво спрашиваю у участников, какую марку машины, какого года и какого цвета они хотят купить. В какую страну, на какое количество дней, в отель какой звездности и в каком составе они хотят поехать. И так далее. Поскольку «просто машина» или «просто отдых за рубежом» мотивом продаж не является. Волшебства не происходит. Согласитесь, если вы придете в автосалон за «какой-то машиной» или в турагентство за «какой-то путевкой», вам там очень удивятся. И начнут задавать те же уточняющие вопросы. Поскольку пробить чек за абстрактное транспортное средство невозможно. Картинка, как цель, должна быть конкретной. И четко (позитивно!) олицетворять искомое.

Мотивационные последствия постоянного созерцания вашей маленькой мечты можете представить сами. Со своей стороны подтвержу — да, это действительно работает.

В завершение темы хочу предложить еще один способ самомотивации.

Запланируйте план покупок, но не для себя, а для своих близких. Для людей, зависящих от вашей финансовой успешности, для людей, которые вам действительно дороги.

Ведь без автомобиля или путешествия можно обойтись. И сказать себе, мол, не очень-то и хотелось. Но объяснить себе, почему вы не делаете своей бабушке дорогостоящую операцию, например, по лечению катаракты или не отправляете своего часто болеющего ребенка на море для поднятия иммунитета, довольно сложно. А если вы — приличный человек, вообще невозможно.

Ваши родные живут той жизнью, которую вы для них организовали.

Разумеется, для тех, кто считает свою семью обузой, этот метод не подходит. Он работает для тех людей, кто видит в родственниках источник поддержки, вдохновения и развития. Семейные ценности, знаете ли!

И последнее. По прошествии четырех месяцев настойчиво рекомендую проанализировать задним числом и ваши результаты, и ваши действия для достижения этих результатов. Не страшно, если сразу не получится достичь своего плана. Важно понимать — где, на каком этапе у вас произошел сбой, сколько времени вам надо для достижения своей мечты. Осмысленная работа над ошибками — принципиальная часть технологии. Не ошибается только тот, кто ничего не делает. Главное, не бояться мечтать и ставить новые цели на новые четыре месяца. Никакой начальник не решит это за вас. Важно, чтобы вам самим хотелось достижений. А иначе — ради чего заниматься продажами?

ГЛАВА 6

Продажа клиенту конкурента

Как переманить клиента и увеличить свою долю рынка (на примере страхового бизнеса)

→ Рыночная ситуация

Конкуренция на российском рынке страховых услуг всегда была особенно острой. А рынок страхования — «<u>лакмусовая бумажка</u>» положения дел на всех остальных рынках. Поэтому предлагаю разобрать эту ситуацию особо!

Сегодня на рынке происходят очередные регуляционные изменения (не в первый и не в последний раз). Но даже сокращающаяся сегодня численность страховых компаний на территории Российской Федерации измеряется сотнями общероссийских игроков.

Очевидно, что с приходом очередных экономических сложностей круг людей, осознающих ценность страхования и готовых тратить на это деньги, значительно сужается. К сожалению, для большинства россиян страхование пока не входит в число обязательных жизненных приоритетов и является одной из самых легко сокращаемых статей расходов.

В этих обстоятельствах страховой агент обязан удвоить, а то и утроить усилия по привлечению средств клиентов, чтобы это позволило достойно обеспечить их страховым покрытием. Страховщики еще энергичнее ищут телефонные номера и собирают информацию о потенциальных клиентах, чтобы звонить им в технике «холодного» звонка, о которой мы говорили выше. Но представляете, каково разочарование звонящих, когда они в трубке раз за разом слышат бодрое: «Спасибо, мы уже застрахованы, всем совершенно довольны и ничего нам больше не надо»?

Большинство агентов в этой ситуации вежливо извиняются, кляня про себя более шустрых конкурентов, вешают трубку и забывают об этом контакте. Почему-то в среде страховщиков бытует мнение о «праве первой ночи», особом приоритете страховой компании, первой «застолбившей» клиента. А ситуации перевода клиента от одного

поставщика страховых услуг к другому, безусловно имеющие место в биографии каждого профессионала, воспринимаются скорее как исключение из правил.

→ Технология честного отъема клиента

Этап первый. Сравнение и выделение преимуществ

В этой ситуации предлагаю вам технологию, которая позволит в корне изменить подход к отношениям с *чужим* клиентом, значительно увеличив вероятность превращения такового в *своего* клиента.

Увы, я не знаю волшебных слов, гарантирующих стопроцентный результат. Но обратная связь от нескольких сотен профессионалов, освоивших на моих тренингах эту технологию и благополучно ее применяющих, позволяют мне уверенно рекомендовать ее всем страховым агентам, заинтересованным в серьезном расширении своей клиентской базы, а проще говоря — в деньгах.

Итак, давайте, прежде всего, разберемся с вашей жизненной позицией относительно переманивания клиента конкурента.

По моим наблюдениям, вопиющее число «продажников» стесняются «навязывать» себя клиенту, потребность которого в страховой защите уже вроде бы удовлетворена другими игроками этого рынка.

И проистекает это из-за неуверенности, что наше предложение лучше, чем предложение конкурента. Причем основано это ощущение, как правило, на эмоциях. И действительно, чего звонить, если наши условия заведомо хуже их?

Увы, маркетинг и сравнительный анализ конкурентных преимуществ своего предложения и предложения других страховых компаний для нужд линейных страховых агентов в большинстве компаний не производится.

Консультируя страховые компании, я часто задаю их руководителям немудрящий вопрос: «Когда последний раз ваши продавцы общались с вашими маркетологами?». Обычно после него повисает смущенное молчание. Руководители — люди разумные, понимают важность аргументированной игры на конкурентном поле. Но частенько звучит напряженный ответ: «Никогда!». Он демонстрирует крайнюю удаленность профессионалов, рынок анализирующих, и профессионалов, на

этом рынке продающих. Что очень печально, поскольку непродуктивно. Положение можно поменять, например, с помощью бизнес-тренинга. А можно пойти еще дальше.

Для того, чтобы избавиться от этой порочной ситуации, я предлагаю страховым компаниям вводить практику регулярного анализа сильных и слабых сторон основных конкурентов, с последующим информированием рядовых страховщиков о событиях у «наших уважаемых партнеров по рынку», как принято именовать конкурентов в рамках клиенториентированного подхода в продажах.

Еще эффективнее получается, если между сотрудниками закрепляется обязанность контроля за конкретными конкурентами. И организуется обмен новостями в рамках «политинформации». А новости о конкурентах можно получать самыми разными способами — периодические заходы на их сайт, техника «тайного покупателя» и главный источник правды о конкуренте — их нынешние клиенты.

У конкурентов всегда есть что-то, чему можно позавидовать. У них вообще постоянно получается лучше! Но нужно отдавать себе отчет — раз вы так же, как и они, существуете на рынке, значит, есть клиенты, которым нравится именно ваше предложение. Значит — ваши конкурентные преимущества действительно значимы и важны. Значит — на них нужно опираться и их нужно знать!

Соответственно, нам нужен анализ информации — о себе и о коллегах.

Для простоты анализа предлагаю структурировать информацию по пяти направлениям, что позволит вам легко производить сравнение предложений игроков.

Направления сравнительного анализа:

- *Страховой полис* собственно то, что является объектом купли-продажи, детали и условия защиты.
- *Сервис* насколько комфортно и удобно иметь дело с вашей страховой компанией и с вами, как с ее полномочным представителем (оперативность реагирования, разветвленная сеть офисов, личный телефон агента и т.п.).
- *Компания* мощь бренда, репутация, время на рынке, VIP-клиенты, место в профессиональном рейтинге и т.д.
- *Продвижение* что именно делает ваша компания для того, чтобы клиенту было легко определиться и стать вашим клиентом.

Рекламные и промомероприятия, скидки, акции, призы, бонусы, семинары, конкурсы. Все, что может быть дополнительным аргументом для привлечения или удержания клиента.

• **Профессионализм** — личные человеческие качества сотрудников: заботливость, сострадание, доброжелательность, оптимизм. И профессиональные качества: знание продукта, рынка, опыт, примеры, все, что входит в понятие «специалист».

Представив реалистичную картину своих сильных и слабых сторон по сравнению с конкурентами, мы можем уверенно воспроизводить это сравнение для клиента, убеждая его в необходимом выборе.

Важно заранее произвести эту аналитику и иметь четкий список наших Уникальных конкурентных преимуществ.

Этап второй. Убеждение клиента

Далее наступает трепетный момент первого «холодного» звонка пока незнакомому клиенту. Напоминаю, что цель этого звонка проста — назначить встречу для детального знакомства с нашим предложением.

Рекомендую заранее, при любом звонке быть готовым к возражению «мы уже застрахованы, компания нас устраивает». Единственной достойной реакцией на эту фразу должно быть что-то вроде: «Очень хорошо, я уверен, они — достойные партнеры. Мы поможем вам расширить возможности того сервиса, который вы уже получаете, или, по крайней мере, реально оценить, чьи услуги лучше. Это потребует менее получаса. Вам когда удобнее беседовать, в конце этой недели или в начале следующей?»

Мы же помним, что мы всегда демонстрируем уважение к выбору клиента. Другая компания пришла раньше или продавала лучше. В тот момент, момент принятия решения, клиент сделал единственно правильный выбор — выбрал их. В конце концов, лучше иметь хоть какую страховку, чем не иметь никакой! Но время идет, можно, будучи уже застрахованным, спокойно выбирать наилучшее предложение по параметрам качество-сервис-цена на рынке страховых услуг. Причем цена — далеко не самый значимый фактор. Все большему числу россиян не надо дешево, а надо хорошо!

Теперь давайте поймем, что является первоочередным барьером для нашего доступа к «телу» клиента.

Почему возражение «у нас есть уже другой поставщик» — одно из самых труднопреодолимых? Причиной этого является очень понятная нелюбовь человека к переменам, желание стабильности и постоянства. Особенно когда нынешний поставщик услуг ничего особенно негативного не совершил. Тут мы сталкиваемся с наличием в каждом человеке двух разнонаправленных субличностей.

Одну можно условно назвать консерватор. Это та часть нашего сознания, которая ратует за осторожность, не любит рисковать, дорожит привычным, ценит устои. Эта часть нашего сознания будет всеми силами убеждать нас же, что прежний поставщик хорош уже тем, что мы знаем его недостатки.

Другая часть нас — *новатор*. Он стремится к новому, любит перемены, хочет пробовать, экспериментировать. Для *новаторов* новое является критерием выбора. Эти люди первыми пробуют новое пиво или йогурт, записываются на тест-драйв и едут на новый курорт. А потом с удовольствием делятся впечатлениями с остальными.

Чистых *новаторов*, как и чистых *консерваторов*, в популяции примерно по 7%. Остальные в зависимости от ситуации принимают ту или другую стороны.

Разумеется, в рассматриваемой ситуации нам надо активизировать *прежде всего новатора*. Хотя бы для того, чтобы он дал нам шанс изложить наше предложение и спокойно проанализировал его в сравнении со своей нынешней ситуацией. Ведь первоначальный барьер у клиента возникает именно из-за нежелания вникать в суть нашего предложения, ему лень тратить время и силы на понимание.

Возможно, я выскажу парадоксальную мысль, но:

нам с вами очень повезло с тем, что у нашего будущего клиента уже есть другой поставщик страховых услуг.

Значит – ему не надо продавать идею страхования как такового. Кто-то за вас уже проделал эту работу. И доказал необходимость оплаты страховки. То есть продал ценность получения страховых услуг. Вам лишь осталось доказать, что ваша фирма делает это значительно лучше. Задача резко упрощается.

А для того, чтобы она стала еще проще, предлагаю разобрать, чего именно опасается клиент, когда ему предлагают рассмотреть новое предложение от другого страхового агентства.

СКРЫТЫЕ СТРАХИ Почему клиент отказывается переходить на наши услуги или товары	КАК НЕЙТРАЛИЗОВАТЬ СТРАХ Как это сделать до того, как страх высказан	КОММЕНТАРИИ Что необходимо учитывать
Клиент боится, что придется платить дороже	Если вы решите воспользоваться нашим предложением, мы обязательно учтем то, что вы уже приобрели у прежней страховой компании. Для того, чтобы облегчить вам переход, у нас предусмотрены большие скидки	Очень рекомендую разработать страховым компаниям специальные пакеты/бонусы/ продукты для перевода клиента конкурента. Но даже если их нет — это не повод не поговорить про это.
Клиент не хочет тратить время на изучение другого ассортимента	Так как вы уже определи- лись со своими потребно- стями, нам с вами будет очень легко сформиро- вать ваш полис	Это правда. Важно лишь показать, что мы можем помочь ему решить его задачи более оптимальным способом
Клиент не хочет выстраивать отношения с новым агентом	Пока вы будете принимать решение, вы сможете лучше с нами познакомиться и сравнить, чье качество работы выше	Роскошь человеческих отношений — один из главнейших аргументов в бизнесе. Зачастую клиент отказывается переходить в другую фирму, потому что боится обидеть конкретного агента. Наша задача — доказать, что вы тоже очень хороший человек, с которым приятно иметь дело
Клиент опа- сается менять надежную фирму на менее проверенную	Нашей фирме сто лет, среди наших клиентов — VIP, приезжайте к нам в гости на экскурсию	Тут надо приводить все возможные аргументы в пользу стабильности и благонадежности вашей компании. По сути это — полная презентация фирмы, с регалиями и медалями
Клиент не хочет лишаться бесплатных услуг, бонусов, премий	Наша фирма готова предоставить тот же уровень сервиса, что и своим постоянным клиентам. Вы можете сравнить качество наших услуг	Опять же рекомендую компаниям продумать специальную программу лояльности для привлечения клиентов конкурента. При этом предполагается, что в компаниях существует программа лояльности для удержания собственных постоянных клиентов. От души на это надеюсь!
Клиент не хочет обосновывать свое решение перед руководством	Ваш директор, безусловно, оценит ваше решение сотрудничать с такой серьезной фирмой, как наша, на таких выгодных условиях.	Не секрет, что огромный объем финансовых средств привлекается страховыми компаниями от юридических лиц. И обоснование смены поставщика услуг руководству — вопрос немаловажный. Поможете вашему будущему клиенту заработать плюсы в глазах начальства — получите активного лоббиста ваших интересов в этой компании. Вам ведь еще неоднократно надо будет продавать туда различные страховые продукты, правда?

В нашем потенциальном клиенте бродят скрытые, бессознательные страхи. Он опасается многих вещей сразу. Задача опытного агента — нейтрализовать страхи до того, как они будут высказаны.

На с. 73 вы видите таблицу страхов — возможных причин, по которым клиент не хочет рассматривать новое предложение. Особо хочу заметить, что нейтрализовывать страхи надо до момента их высказывания. Очень может быть, что они не будут озвучены никогда. Но станут безмолвным препятствием при заключении сделки.

В левой колонке приведены примеры наиболее типичных страхов, испытываемых клиентами. В центре — прямая речь, варианты фраз, которыми можно мягко, но уверенно успокоить нашего уважаемого клиента. Подчеркиваю, формулировки могут быть любые, важна идея. Справа — комментарии.

Лучше всего клиент воспринимает информацию, сказанную без акцента на аргумент. Хорошо выдавать эти фразы как бы между прочим. Тогда они точно произведут впечатление на клиента.

И, наконец, мы подошли с вами к главному условию успешных продаж клиенту конкурента. Как это ни странно, это всего лишь ваша базовая, железобетонная уверенность, что: с нами вам будет лучше!

Этот лозунг, эту мантру необходимо сделать своим внутренним фоновым состоянием, включающимся при переговорах с чужим клиентом.

Если вы сами в это не верите — даже не звоните, не тратьте время. Только уверенность, что именно ваша компания сможет предоставить клиенту наилучшее предложение в области страхования, дает вам право его беспокоить. Поскольку на самом деле вы его не беспокоите, вы предлагаете ему безопасность. В различных смыслах этого слова.

Клиент, будучи человеком разумным, должен иметь полную информацию о предоставляемых судьбой возможностях. Он все равно примет все решения *сам*. Просто не надо ему мешать.

И пусть победит сильнейший!

ГЛАВА 7

Технологии убеждения

Почему клиенты иногда соглашаются на наше предложение, а иногда — нет...

Наверняка вы сталкивались с ситуацией, когда вы приходите к клиенту с гениальной идеей, пытаетесь ее изложить, а он вам заявляет: «Нет, нам это неинтересно». В результате идея пропадает, клиент не реализует отличную возможность, вы лишаетесь гонорара и заслуженного профессионального удовлетворения.

Знакомо? Во избежание таких ситуаций предлагаю вам освоить технику планирования выступлений.

Переговорщик, человек, намеренный не просто всегда и во всем обходиться собственными силами, но и желающий вовлекать и использовать возможности других, нуждающийся в том, чтобы за ним шли, его идеи поддерживали, должен владеть самыми различными навыками убеждения. И не последние среди них — навыки выступления, риторики, технологии убедительной речи.

→ Что мы вообще понимаем под процессом убеждения?

Информация от одного человека к другому перетекает удивительным образом. Она состоит из множества потоков — речи, жестов, мимики, запахов и так далее. Далеко не все из них сознательно управляются переговорщиками. Но, будьте уверены, совершенно точно — все они считываются собеседниками и влияют на формирование их отношения к контрагенту. И чем больше в направляемом нами в адрес собеседника потоке доля сознательно направляемой информации, тем более мы убедительны. Вторым залогом успешности коммуникации, помимо осознанностии, является учет интересов и особенностей контрагента.

Если речь идет не о манипуляции с краткосрочном результатом, то переговоры должны быть основаны на некоем взаимном понимании и удовлетворении интересов.

И не важно, идет речь о продаже рыболовных удочек или запуске совместного проекта.

Далее мы поговорим в основном о вербальной коммуникации. Но коммуникатору следует помнить о том, что речь является лишь вершиной айсберга, под которой скрываются намерения, настрой, отношение. И с этими глубинными факторами успешности переговоров нужно работать обязательно, и — в первую очередь.

Собственно, и с речью вопрос далеко не прост. Процесс формирования речевой информации и усвоения ее собеседником проходит целый ряд этапов, влияющих на содержание и результативность речевой коммуникации. Как известно, сначала в сознании рождается мысль. Потом она трансформируется в мыслеобраз. Далее она попадает в тот отдел мозга, который отвечает за речь, и человек ее выражает так, как он способен это сделать в рамках своего характера, жизненных предпочтений, профессиональной подготовки и привычек. Тот, кто его слушает, слышит далеко не то, что думает и хочет выразить выступающий. Слушатель усваивает лишь то из звукового потока, что ему понятно, близко и вызывает интерес (вовсе не обязательно позитивный, интерпретация для себя речи собеседника в соответствии с собственными негативными ожиданиями гораздо более распространена, чем позитивная интерпретация).

Слушатель расшифровывает то немногое, что он успел вычленить из звукового потока, в его мозгу возникают образы.

На их основании, а также на основании собственного видения ситуации, жизненного опыта, стереотипов, ожиданий, характера, психофизиологических особенностей, социальной ситуации он делает собственные выводы. И последние, как правило, существенно отличаются от тех мыслей, которые вкладывал в свою речь рассказчик.

Представляете, какое количество барьеров приходится пробивать вашей мысли? И на каждом неизбежны потери и искажения смыслов. То есть сложность даже такого, казалось бы, простого коммуникатив-

ного акта «я сказал — ты услышал» объясняет то большое количество конфликтов, разногласий и существенное падение эффективности, которые характерны для большинства ситуаций деловых и личных переговоров.

→ С чего начинать?

Говоря о технологии убедительной речи, предлагаю взять на вооружение очаровательную аббревиатуру — ЯКЛПД. В ней зашифрован минимально необходимый набор составляющих эффективной коммуникации — то, что мы должны учитывать, чтобы наш слушатель, затратив минимальное количество времени и усилий, встал на нашу сторону, разделил нашу позицию.

Я—Ясно. Это означает, что необходимо всю свою речь, и устную, и письменную, стараться сделать как можно более однозначной, потому что есть такая знаменитая поговорка: «Все, что может быть понято неправильно, будет обязательно понято неправильно, даже то, что не может быть понято неправильно». Чем более конкретно формулируется мысль или идея, тем лучше. Ясность — замечательный критерий. Обычно не очень опытным презентаторам предлагается ловить доброжелательно настроенного слушателя и проверять на нем ясность своей речи. В продажах ясность тем более важна, поскольку без ясности невозможно доверие. А доверие — главное основание для согласия при заключении сделки. Вы можете себе представить клиента, который покупает, не веря в продукт?

К—*Краткость*. Она же — сестра таланта. Ставит в неловкое положение всех нас, любящих писать сложносочиненные предложения. Предполагается, что любая фраза должна состоять из 6–7 слов. Помните, что, избавляясь от запятых, вы избавляетесь от ошибок. И снижаете возможность понять вас двояко. Подготавливая текст, можно сначала изложить свою мысль «от души». Потом разбить каждую фразу на краткие предложения. Потом сократить количество предложений в два раза. При этом несущественные детали отпадут. И останется лишь чистая, ясная, емкая идея, с которой вы и пойдете далее. Типичная ошибка — «тошнить» на клиента информацией. Часто возникает ложное ощущение, что если мы скажем *много*, клиент сам услышит все необходимое и сделает правильные выводы. Увы, как правило, бывает с точностью до наоборот.

П—*Погика*. Наша задача сделать так, чтобы каждое наше предложение вытекало из предыдущего, чтобы начало и конец не противоречили друг другу. Для того, чтобы у нашего слушателя в сознании формировалась четкая причинно-следственная связь, мы должны проверять все наши предложения на банальную логику. При этом в речи важно эту логику демонстрировать. Показать последовательность можно при помощи выражений *«во-первых», «во-вторых», «итак», «подводя итог», «хочу обратить ваше внимание на…», «в связи с тем, что…».* Чем больше таких связок, тем более грамотно и красиво звучит наша речь. И причинно-следственная связь становится очевидной, а нашему слушателю не нужно напрягаться. Главный критерий убедительной речи — это когда восприятие не является тяжелым, трудным. Когда слушателю не нужно тяжело работать над сказанным вами, вслушиваясь и пытаясь разобраться, что же сказано и где в этом крупица правды. В продажах этот момент особенно важен в случае, если вы планируете формировать у клиента лояльность, то есть продавать этому клиенту регулярно. И клиент также заинтересован в долгосрочных отношениях. Поэтому он хочет заранее получить подтверждения вашей основательности.

- П—Позитив. Наверно, позитив одна из самых трудных вещей. Первый признак позитива улыбка. Скоро появится поколение людей, для которых улыбка будет абсолютно органична, а не является результатом правильно прочтенных книг по психологии. Тем не менее, энергия, живость, бойкость, желание присоединиться к празднику жизни все эти черты присущи позитивно мыслящим и говорящим людям. Улыбка формирует доверие, которое, как мы помним, важное условие успешных продаж. Неспроста же есть народная мудрость: «улыбка лучшее оружие». Кроме того, она демонстрирует уверенность продавца в себе, своей компании и своем продукте.
- Д Действие. Необходимо говорить побудительно, активизируя собеседника, подталкивая к определенным действиям. Это имеет глубинный смысл любая продажа происходит ровно потому, что клиент хочет каких-либо позитивных изменений в своей жизни (если это продажи b-to-c), либо в бизнесе своей компании (если это b-to-b). Проще всего активизировать собеседника при помощи вопросов. Они необходимы еще и как элемент обратной связи. Собеседника необходимо не только активизировать, но и вовлечь. Помочь ему принять решения и направить его. Для этого также нужно по-

казывать перспективу. И, конечно, особое внимание — первым и последним словам ваших выступлений. Они, как известно, запоминаются лучше всего.

→ Лучшие методы убедительной речи

Есть несколько достаточно простых, но весьма действенных методов повышения степени убедительности любой речи. Рассмотрим их.

Запрещенные и разрешенные слова. Речь идет о словах, создающих определенный эффект в сознании слушателя. Например, есть слова, формирующие положительные ассоциации, например, прекрасно, удивительно, замечательно, интерес, выгода, позитив, результат, цель и т.д.

Есть же слова, вызывающие негативные ассоциации. Это не значит, что их нельзя употреблять, просто вашим слушателям, будет меньше всего хотеться общаться с вами. Это такие слова, как опасно, нет, нельзя, я вам докажу, так быть не может, пусть будет наоборот, ошибка, происшествие, безрезультатно. Такие слова создают ощущение неприятного, тягучего, бесполезного разговора.

«Вы-обращение» и «Я-обращение». Запомните: «Вы-обращение» (вы, вам, про ваше) — это позитив. Это оптимальный формат. «Я-обращение» (я, у нас, мы) — это негатив.

Часто неопытные продавцы формулируют свои предложения примерно так: «У нас есть замечательная идея», «Наша компания лучше всех», «Мой продукт самый замечательный» и т.д. Вежливый клиент будет некоторое время с тоской это слушать, невежливый (или просто — более занятой) уйдет сразу. Потому что не был использован формат «Вы-обращения».

При этом практически любую фразу можно трансформировать в «Вы-обращение», чтобы клиент понял, что все предлагаемое продавцом затрагивает его интересы, решает его проблемы, усиливает его благополучие. Есть люди, которые интуитивно это осознают и используют эту логику, поэтому с ними легко и приятно общаться, они быстро достигают своих целей, потому что они говорят с нами о том, что интересно нам. Все остальные могут этому научиться.

«Нет-сообщения» и «Да-сообщения». Психологи подсчитали, что мы говорим слово «нет» в 6 раз чаще, нежели «да». Говоря «да», мы настраиваем клиента на согласие. Прекрасный способ сказать: «Нет, так нельзя», это сказать: «Да, соглашусь с вами, это так. Но это именно то, что вы хотите изменить». Человек, изначально настроенный на спор, начинает трепетно воспринимать информацию.

Слова самоуважения. Хочется вспомнить про фразы, формирующие неуважение к себе. Например: «Здравствуйте, вас беспокоит Вася Иванов». Такое представление формирует в слушателе ощущение, что «я, маленький и ничтожный, дергаю, достаю тебя — богатого, успешного — своими просьбами». А это чувство — плохое начало для деловых переговоров. Каждое слово играет свою роль и имеет свой вес, а мы тем самым определяем свое место в беседе. Одно из ценнейших свойств эффективных переговоров — это равноправие. Человек, который выступает первый с инициативой контакта, изначально ставит себя в неравновесное положение, и не надо его усугублять, говоря о том, что «я вас беспокою».

Лучше говорить: «Добрый день. Меня зовут... Я представляю компанию...» или «Я к вам по делу, которое кроме вас не может решить никто».

Еще один классический способ обесценить свое предложение — это завершить его словами: «Спасибо за отнятое у вас время». Гораздо лучше сказать что-то позитивное: «Спасибо, было очень приятно познакомиться, наше общение было очень полезным».

Использование имен. В списке позитивных слов *имя* занимает первую строчку. Поэтому, когда вы собираетесь с кем-то разговаривать, запомните, как зовут человека. Или в начале разговора уточните и *зафиксируйте*, как его зовут. И не дай бог вам ошибиться! В самой короткой беседе имя клиента вам необходимо упомянуть не менее трех раз. Это ваш ключ! Особенно это важно, когда мы говорим по телефону — когда мы являемся для человека не личностью, а неким голосом в трубке.

Употребление имени – это способ дать понять человеку, что вы знаете, с кем разговариваете, польстить ему, установить контакт, войти в доверие.

Важно и наше собственное имя. Как только человек становится персоной, становится важным и имя. И наоборот, появление у вас имени создает в глазах собеседника из голоса вашу личность.

При употреблении имени важно обращать внимание на артикуляцию. Пауза перед произнесением имени делает его более ярким. К сожалению, при «холодных» звонках продавцы часто так боятся, что клиент повесит трубку телефона, что проговаривают имена клиентов быстро, суматошно, путаясь и запинаясь. Тем самым убивается первое впечатление. То самое, которое нельзя произвести второй раз...

Визитка. Замечательный инструмент, чтобы не попасть впросак, и точно знать, с кем ты общаешься. Наличие визитки — обязательное условие соблюдения делового этикета. А если время от времени на нее посматривать, изредка покручивать ее в руках, и разговаривать становится гораздо удобнее. При переговорах абсолютно уместно разложить их перед собой. Безумно некомфортно общаться с человеком без визитки.

Часто люди берут визитку и, не посмотрев, убирают ее в карман. Это неверно! Нужно обязательно посмотреть на визитку, посмотреть на то, что там написано, убедиться в наличии телефона, е-mail. Высочайшим проявлением делового этикета является момент, когда вы отдаете визитку, что-то самолично на ней написав, чтобы она была не просто стандартной, а персонифицированной.

Статистика говорит, что зарубежный бизнесмен в среднем в месяц раздает примерно 300 визиток, наш примерно 50. В связи с чем можно предположить, что эффективность их деловых коммуникаций в шесть раз выше нашей.

Уважение к собеседнику. Есть масса возможностей продемонстрировать словами как уважение к собеседнику, так и наоборот. Полагаю, у вас нет никаких сомнений в том, как именно действуют фразы типа «повисите, пожалуйста, на проводе», «вам, вероятно, что-то подешевле нужно», «я сейчас вам попроще объясню», «вам все равно никуда не деться от обязательного страхования». И т.д., и т.п. И тем не менее, продавцы их постоянно употребляют! Разве не лучше говорить: «Я понимаю, что вы очень занятой человек», «Уделите мне, пожалуйста, пять минут», «Давайте подойдем к этой идее с другой стороны», «Как Вам кажется лучше будет поступить»? Чем больше

мы вовлекаем партнера в процесс, чем больше мы обращаемся к его мнению, тем ему удобнее, интереснее, и это уже довольно быстро становится не только нашей идеей, но и совместным творчеством, а мы сами становится соратниками.

Спецтермины. Есть такая болезнь у профессионалов, а также у людей, недавно вошедших в профессию — постоянно использовать специфические термины (часто произнося их так, как их принято произносить в референтной группе продавца). Для установления позитивного контакта гораздо эффективнее использовать термины собеседника. Пусть они немного отличаются от ваших и даже не всегда правильны, но они работают на убедительность вашей речи.

Вы наверное помните знаменитый анекдот про «Сапоп»? Не могу удержаться от того, чтобы не привести его здесь. Дед и бабка пришли покупать внуку фотокамеру и говорят продавщице, что им нужна камера «Сапоп». Продавщица показывает — вот он, ваш замечательный «Сапоп», кнопка включения здесь, другие кнопки здесь. И уже оформляя покупку у кассы, девушка говорит, что некоторые называют эту камеру «Сапоп», но это неважно.

Главное, что хочется пожелать новым поклонникам идеи убедительной речи — не бояться *сознательно* подбирать слова и внимательно следить за реакцией собеседника. А также периодически записывать на диктофон собственные переговоры и мужественно их анализировать. И вы будете вознаграждены. В том числе и финансово.

ГЛАВА 8

Техники формирования лояльности сотрудников

Почему они у нас работают годами...

Гтак, очередной кризис начал проявлять себя в разных сферах экономики.

Одним из традиционных следствий становится череда сокращений персонала в компаниях. Происходит это в силу наличия устойчивого представления, что сэкономленные на ФОТ средства можно будет как-то эффективнее использовать.

Но, как известно, «кадры решают все»! Помните — как тяжело вы эти кадры искали, набирали, обучали, растили? Что будет, когда вы откажетесь от этого ресурса? Значит — увольнять нужно крайне осторожно, и только тех, кто действительно не нужен, с наймом кого вы ошиблись. А вы разве ошибались?

А что если увольнения вообще не выход? Что если персонал — это ваш главный ресурс, и задача руководителя состоит не в том, чтобы от него отказаться, а в том, чтобы максимально его использовать?

В целом для управленцев, ищущих оптимальные стратегии в кризис, характерны две наиболее ярких позиции поведения. Первая — «Давайте затаимся». Для такой позиции характерны минимизация активности и затрат. Горизонт планирования — «сегодня-завтра». Вторая позиция — «Ура, кризис!». Здесь преобладает стремление выжать все возможное из реальности и постараться максимально эффективно распорядиться имеющимися ресурсами. Здесь возникает момент инвентаризации имеющихся ресурсов. Для многих компаний очередной кризис становится замечательным стимулом по-новому взглянуть на существующую систему внутрифирменных взаимоотношений и отношений с клиентами. Те компании, которые все сделали правильно, с удивлением обнаруживают серьезные успехи и в плане увеличения объема прибыли, и в плане расширения доли рынка.

Планируя усилия для упрочения бизнеса, предприниматели выходят на понимание наличия перед ними двух полей для активности: внешнего (это клиенты) и внутреннего (это собственные сотрудники).

И те и другие нуждаются в специальных мероприятиях по развитию лояльности. К слову сказать, эти действия нужно периодически совершать безо всякого кризиса, исключительно в целях оздоровления вашего дела. Но тут обычно все происходит как в поговорке — «не было бы счастья, да несчастье помогло».

Итак, в этой главе мы поговорим о том, что же делать для повышения лояльности персонала, а в следующей рассмотрим взаимодействие с клиентами.

→ Лояльность сотрудников

Предкризисный период обычно характеризуется эпохой сумасшедшего роста объемов практически любого рынка. Прирост продаж на 25–30% в год — это нормально.

В такой ситуации взаимоотношения с клиентом, причем преимущественно в рамках стратегии *привлечения*, становятся главным приоритетом любой компании.

А когда скорость привлечения падает и встают вопросы оптимизации внутренней среды компании, изыскания дополнительных ресурсов, обычно обнаруживается, что

в компаниях крайне мало прописаны или не прописаны вообще регламенты взаимодействия сотрудников внутри отдела и отделов друг с другом.

В ситуации дефицита ресурсов становится понятно, что за годы суматошных продаж и руководством, и сотрудниками закрывались глаза на многочисленные нестыковки внутрифирменного обустройства, которые не могли не сказаться на качестве как взаимодействия сотрудников в целом, так и их взаимодействия с клиентом в частности. Конфликты, претензии, взаимные обвинения, поиск крайнего, претензии «стареньких» и «новеньких» друг к другу, неумение начальства делегировать полномочия и его же по этой причине гипертрофированная ответственность. И это — далеко не полный перечень проблем, проявляющихся в компаниях с непроработанной системой взаимодействия.

Итак, когда рыночная ситуация меняется в худшую сторону, возникает необходимость формирования оптимальных форматов внутрикорпоративного взаимодействия.

Поскольку малозначимых людей в компании, особенно в клиенториентированной компании, не бывает, руководство понимает, что собирать для формирования пакета ожиданий и пожеланий надо всех сотрудников. По крайней мере, всех ключевых участников бизнеспроцесса. А если кого-то не позвать, почему-то именно он оказывается виноватым во всех неурядицах внутрифирменного общения.

И здесь многое начинает зависеть от приглашенного руководством внешнего модератора обсуждения.

Во всяком случае, я рекомендую, чтобы это был именно внешний специалист. Как говорится, нет ничего сложного, о чем бы нельзя было говорить просто. Поэтому для такой работы всегда приглашают внешнего специалиста, человека, ничем и никем не ангажированного, равноудаленного от любых кланов и группировок, проживающих внутри каждой компании. Чувство юмора, такт и стрессоустойчивость у такого специалиста приветствуются особо.

Задачей модератора является спланировать коллективный процесс обсуждения, выявить основные позиции, предложить после проработки схему будущего взаимодействия подразделений и специалистов.

Обычно такие коллективные обсуждения организуются через серию семинаров (стратегических сессий, совещаний), проводимых в групповом режиме по заранее составленному плану. Первая задача такого обсуждения — вспомнить, в чем заключают-

Первая задача такого обсуждения — вспомнить, в чем заключаются достоинства нашей компании. Почему, невзирая на все сложности и внешнего и внутреннего характера, компания двигается вперед. То есть надо обсудить наши Уникальные Конкурентные Преимущества. Причем относительно как внешнего поля (клиентов), так и внутреннего (сотрудников).

Один из главных моментов здесь — отчетливо сформулировать, почему правильно и хорошо то, что когда-то каждый из сотрудников принял решение работать в этой компании, а компания приняла решение его пригласить на должность. В момент такого самоопределения, поиска работниками аргументов руководство должно при

содействии модератора ненавязчиво подкидывать в групповое обсуждение факты, подзабытые сотрудниками или не привлекающие их особого внимания. Обычной реакцией сотрудников на эту процедуру, если она проведена верно, становится фраза: «Я уже два года работаю в этой компании, и только сейчас обнаружил, какая она замечательная».

Следующим этапом процесса обсуждения является выявление *слабых и сильных сторон* компании. Здесь руководству необходимо максимально дистанцироваться от дискуссии, дабы не стимулировать воспроизводство сотрудниками социально одобряемых, но в действительности фальшивых ответов.

Как правило, списки слабых и сильных сторон формируются с помощью коллективного мозгового штурма в группах. Помимо того, что это отличная раскрепощающая технология групповой работы, мозговой штурм создает ощущение коллективной ответственности и, как следствие, безопасности для высказывающихся.

Руководителю надо быть готовым к тому, что он «совершит для себя массу открытий, иногда не желая того»... Поскольку часто из директорского кресла не видны многие нюансы и тонкости взаимоотношений и с клиентами, и с поставщиками, и с коллегами, многие вещи для управленцев и владельцев оказываются весьма неожиданными. Однако большинство руководителей сердечно благодарят меня именно за этот блок. Ведь мудрость руководителя заключается в открытости для критики и умении трансформировать полученную негативную информацию в правильные организационные выводы.

Создав обширные списки плюсов и минусов компании, я люблю вычислять рейтинг пунктов по популярности. Сразу становится видно, что именно является нашими самыми большими сложностями и самыми большими находками. И большинство развитий стратегии компании выстроено на действиях по минимизации первых и развитии вторых.

Далее в процессе конкретизации процедуры взаимодействия людей и отделов полезно уточнить, а что, собственно говоря, является объектом взаимодействия. То есть что именно каждый отдел делает, считает, что делает, и что об этом думают представители других отделов. Количество изумленных криков на тему «как, вы этим занимаетесь???», или «а мы всегда считали, что вы и вот это делаете!!!» уже давно перестало меня удивлять.

Чем дольше компания живет на свете, тем больше дублирующих функций и, наоборот, функциональных пробелов накапливается внутри коллектива. И такое взаимное предъявление друг другу внутреннего продукта необходимо производить регулярно.

Удобно это производить в форме *презентаций* представителями отделов собственной картинки своих производственных обязанностей. С уточняющими вопросами со стороны зрителей из других отделов. Руководству в этот момент выпадает нелегкая задача держать себя в руках, не стараясь подменить то, «как оно есть», тем, «как оно должно быть на самом деле». Здесь самое важное — получить слепок истинной ситуации, без купюр и прикрас. А затем хладнокровно произвести корректировки должностных обязанностей отделов и работающих в них сотрудников.

Важно помнить, что эффективное взаимодействие — это не самоцель. Все это производится исключительно во имя перспектив развития компании.

И чем яснее эти самые перспективы, тем проще компанией управлять и тем проще в ней работать. Поэтому логичным завершением этого процесса является «материализация чувственных идей», а именно — создание максимально объемной, яркой и детализированной картинки будущего компании в среднесрочной перспективе, года на три вперед.

Если в генерации этого образа принимают участие *все* сотрудники, а не только Совет директоров, то видение получается и реалистичным, и будоражащим воображение. И у участников этого действа возникает чувство сопричастности к успеху фирмы, что является базовым условием для лояльности сотрудников, столь необходимой в наше непростое время.

→ Уволить нельзя оставить

Систематизация бизнес-процессов нередко делает еще более отчетливой необходимость отказа от ряда сотрудников. И тут большинство Лиц, Принимающих Решение (ЛПР), владельцев или генеральных директоров, попадают в крайне неприятную ситуацию выбора. С кем можно расстаться без особого ущерба? Кого следует

сохранить для компании в обязательном порядке? Кто — «слабое звено»? А кто — ценнейший человеческий ресурс? Как отличить одних от других?

Хочу предложить свою версию ответа на этот вопрос.

Сначала о приятном. По опыту и 1998, и 2008, и 2015 годов в этой ситуации я могу «поздравить» руководителей, у которых, благодаря относительной тучности предшествующих лет, скопилось в компании некоторое количество «кадрового балласта». Это так называемые «блатные». Сотрудники, появившиеся в компании в силу разных родственных или дружественных отношений и не доказавшие собственную полезность. Сейчас — отличное время для того, чтобы от них избавиться без ущерба для себя. Обычно это делается с помощью сокращения вакансии.

А теперь следует пристально обозреть имеющихся тружеников и задать себе два принципиальных вопроса. Каковы критерии полезности сотрудника? И как можно понять, кто именно из персонала им соответствует?

Вначале про критерии полезности. Есть три параметра, которые необходимо учитывать в процессе выбора:

- Компетентность. Насколько сотрудник опытный, знающий и умелый.
- Мотивированность. Насколько высок энтузиазм и желание работать.
- Лояльность. Насколько сотрудник предан компании и готов напрягаться.

Причем важно иметь объективный способ измерить эти параметры, поскольку разумный руководитель понимает, что он тоже человек и не лишен человеческих слабостей — симпатий и антипатий. А эмоции сейчас надо отложить в сторону, они могут дорого обойтись.

В голове три параметра удержать сложно. А если еще и вопрос функционала добавить — руководителю становится совсем плохо.

Поэтому, прежде чем принимать решение о сокращении, нужно вспомнить, что персонал компании для руководителя (ЛПР) делится на три категории:

- сотрудники, которые готовят аргументацию для принятия решения (топ-менеджмент и среднее управляющее звено);
- сотрудники, которые обеспечивают реализацию задач в соответствии с принятым решением (производственники, продажники, закупщики);

• сотрудники, которые обеспечивают контроль за реализацией задач и функционирование компании (ІТ, курьеры, юристы, бухгалтерия, безопасность).

В каждом из направлений есть ключевые знания (компетенции), без наличия которых у сотрудников ваш бизнес либо погибнет быстро, либо так ослабеет, что будет поглощен более успешными конкурентами. Вряд ли это то, чего вы добивались все эти годы...

рентами. Вряд ли это то, чего вы добивались все эти годы...
Следовательно: необходимо обеспечить владельца (руководителя) инструментом (системой), который позволит оперативно видеть всю картину бизнеса, поскольку принятие решения останется прерогативой ЛПР.

В частности, необходимо выполнить следующие действия:

- Провести качественное бесстрастное обследование сотрудников (например при помощи анкетирования) по системе контроля компетенций. Сделать это можно либо самостоятельно выбрав методику, обучившись пользованию соответствующими программными средствами, либо пригласив специалиста. В результате необходимо получить объективную картину наличия или отсутствия требуемых компетенций.
- Побеседовать с каждым сотрудником на предмет его видения перспектив развития вашего бизнеса в период кризиса. А еще лучше провести стратегическую сессию (специализированное совещание в режиме погружения в проблему, с ведущим, с заранее составленной программой и логикой обсуждения, вовлечением всех участников в обсуждение), где и идеи новые появятся, и люди раскроются. Замечу скромно, что сессию должен проводить хороший внешний модератор, который будет совершенно равноудален от всех участников действа и ни в какие внутренние интриги не замешан. В идеале еще и посадить в уголок наблюдателя, который затем даст грамотную обратную связь про каждого участника процесса.
- Проанализировать вклад каждого сотрудника в общее дело на основании анализа внутренней базы данных компании за последний год и вычислить, сколько денег *реально* принес каждый продающий сотрудник. Обещаю, будете удивлены!

• Если эти знания еще не формализованы в базы данных — этим нужно *немедленно* заняться, хотя бы под видом ревизии (аудита) с целью оптимизации.

• После этого принимать решения на основании данных, полученных из трех разных источников. И вздохнуть при этом спокойно, понимая, что данное решение — самое эффективное

Таким образом, получается, что в период кризиса нужно в управленческом смысле не сжиматься, а инвестировать в управление.

Нужно вкладывать ресурсы и усилия в систему, которая позволит:

- обеспечить руководителя информацией, необходимой для принятия решения;
- сохранить ключевые знания, необходимые для ведения бизнеса;
- сохранить качество работы с клиентами (при сокращении ФОТ персонала);
- обеспечить необходимый и достаточный контроль за состоянием бизнеса.

Этот подход принесет плоды и после окончания кризиса.

И последнее. Два бизнес-заклинания.

- Сохраните маркетологов! Это ваши глаза и уши. Это их задача придумать, как со всем этим грузом вы будете взлетать...
- Не уменьшайте зарплаты! Или увольняйте совсем, или нагрузите на человека за те же деньги больше работы. Снижение зарплат крайне демотивирующе влияет на всех сотрудников, даже на тех, чью зарплату не тронули. А нужны бойцы, полные энтузиазма! И тогда Победа будет за вами!

ГЛАВА 9

Техники формирования лояльности клиентов

Почему они покупают у нас годами...

По моим наблюдениям, лучше всего в период кризиса ощущают себя именно те компании, которые серьезно озаботились задачей укрепления отношений с уже имеющимися клиентами. Они бросают ресурсы не на расширение клиентской базы, а на удержание уже существующих завоеваний. Эта стратегия себя оправдывает.

В этом разделе мы рассмотрим технологии, уместные для логики ведения b-to-b переговоров, переговоров юридических лиц. Хотя и для b-to-c, переговоров с частными клиентами, часть предлагаемого будет уместна.

В целом, данные технологии формируют программу повышения лояльности, крайне редко осознаваемую и представленную в формализованном виде в отечественных компаниях. На практике, как показывают многочисленные наблюдения, реализуются лишь некоторые фрагменты такой программы. Это, конечно, лучше, чем ничего, но печалит отсутствие синергетического эффекта от параллельно применяемых технологий.

А ведь в инструкции по технике бизнес-безопасности «каждый пункт записан кровью» фирм, терявших клиентов.

Отсутствие или недостаточность той или иной технологии формирования лояльности клиента часто приводят к потерям этих самых клиентов.

Причем примерно в 80% случаев клиент не просто исчезает — он (о, ужас!) переходит к вашему конкуренту, ослабляя вас и усиливая его.

А мы ведь с вами помним, что лояльный клиент в *шесть* (!) раз выгоднее компании, чем клиент новый. На его удержание тратится меньше времени, сил, денег и человеческих ресурсов, чем на привлечение. Выгода очевидна.

Итак, что же должен внедрять, а потом тщательно контролировать достойный руководитель отдела продаж?

→ Технология ведения переговоров с ЛПР клиента

Установление личных дружественных контактов с лицом, принимающим решение, было, есть и будет наилучшим способом скрепления торговых отношений. Это — и превентивные меры против отъема клиента конкурентом, и профилактика образования задолженностей, и облегчение процесса допродаж, и повышение социального статуса.

Основная проблема заключается в том, что обычные менеджеры, чудесно выстраивающие отношения с сотрудниками своего управленческого формата, робеют, боятся и стесняются выходить на личное общение с чужим директором — человеком, как правило, старше себя, богаче, солиднее, статуснее и т.д. А если этого не сделать — ваша фирма в сознании топ-менеджера клиента будет одной из многих поставщиков тех или иных товаров или услуг, а не компанией-партнером, отношениями с которой надо дорожить. Чего нам, вообще говоря, и надо. Поэтому святая задача руководителя — обязать менеджера, ведущего клиентов, создавать такого рода связи.

Начинать здесь нужно с образования в клиентской базе поля под названием «ЛПР». Подчеркиваю, это не обязательно должно быть именно Первое Лицо. Главное, чтобы этот сотрудник обладал максимальной полнотой власти по закупке нашего продукта.

В этом поле, помимо ФИО, надо фиксировать всю возможную информацию — день рождения, черты характера, продолжительность работы в данной должности, хобби — все, что удастся найти. Возникает вопрос — где ее взять? Разумеется, помимо Интернета — у нашего основного контактного лица. И здесь мы должны решить очень деликатную проблему. С одной стороны, нам надо заручиться поддержкой нашего постоянного контактера — возможно, его мнение о нас тоже будут спрашивать, и вообще, нам с ним еще работать. С другой стороны, наш контактер может, по разным причинам, никакого особого восторга по поводу вашего предстоящего близкого знакомства с его начальником не испытывать. И даже противиться этому. Поэтому нам надо максимально аккуратно, но твердо дать понять, что:

- это в его интересах,
- мы все равно туда пойдем,
- ему нечего бояться,
- для нас это заурядная рабочая рутина,
- наше начальство нас обязывает, таковы наши корпоративные стандарты.

И самое лучшее, что можно сделать в данных обстоятельствах — заручиться поддержкой нашего контактного лица и советами на тему: когда именно лучше прийти, что именно сказать в начале, о чем стоит умолчать и так далее. То есть выработать совместную стратегию ведения переговоров.

И вот здесь стоит задуматься о том, к *кому* мы идем. В смысле — чем *Директор*, как функциональная единица бизнеса, отличается от обычных сотрудников? Что его особенно интересует?

V здесь я хочу предложить вам список — что может интересовать Директора.

- Стратегические решения. Соответствие вашего предложения его стратегии.
- Ближняя и дальняя выгода. Как ваше предложение повлияет на перспективу.
- Инструменты контроля. Желательно простые и наглядные.
- Подтверждение правильности своего выбора. Однажды он вас уже выбрал. Правильно?
- Усиление конкурентоспособности компании. У него тоже много конкурентов. Как ваше предложение поможет ему их одолеть?
- Снижение издержек. Экономить любят все.
- Престиж. Понты не дороже денег. Понты это те же деньги...

Предложите чужому директору правильные ответы по этим направлениям — и вы станете его любимым поставщиком.

Кроме того, в общении с ЛПР надо понимать особенности поведения.

По моим наблюдениям, неэффективно:

- многословие;
- подарки в начале;

- подхалимаж;
- использование одних и тех же формулировок;
- ловить на словах, уличать;
- спорить, переубеждать, пугать;
- противопоставлять мнение директора другим сотрудникам.

И, наоборот, эффективно:

- равный статус;
- уверенность и настойчивость;
- определить цель;
- визитка;
- деловой этикет;
- позитивные отзывы о фирме и продукте;
- диалог и заготовленные фразы;
- призы;
- упоминание о уже имеющихся выгодах сотрудничества.

Многократно лично убеждалась в силе фразы «Я к вам по вопросу, который кроме вас не может решить никто!». А еще обязательно нужно использовать конкретные цифры и доказательства выгодности сотрудничества. В случае его несогласия уместно поинтересоваться— а на каких бы условиях вы согласились? По крайней мере, у нас будет повод для размышлений.

Главный же принцип общения с чужим директором — *Директор* тоже человек!

И какой бы он ни был грозный и страшный, особенно по уверениям его же сотрудника, который сам его сильно боится, он в этом кресле оказался неспроста. Скорее всего, в силу знаний и опыта, в том числе опыта ведения переговоров.

Я, например, много раз с радостью обнаруживала, что чем выше статус переговорщика, тем легче и приятнее с ним общаться.

Большие руководители, как правило, очень симпатичные в общении люди. Они себе в этой жизни уже все доказали.

Им нет нужды самоутверждаться за счет нижестоящих по карьерной лестнице. Возможно, они сами когда-то были маленькими менеджерами, которые обмирали перед кабинетом большого босса. И они

это помнят и ведут себя корректно. К тому же им не свойственна нервозность в процессе принятия решения — они отвечают за все, причем делают это изо дня в день, для них такие переговоры — заурядная, штатная ситуация. А вы получите серьезный и профессиональный, и личностный рост. И в глазах своего начальства, коллег, а главное — в своих собственных. Поскольку, в том числе, и уровнем проводимых переговоров меряется человеческая зрелость. И в большинстве компаний есть очень востребованная вакансия — кеу ассоunt manager — специалист по работе с ключевыми клиентами. Стать им можно только после проведения не одного десятка таких переговоров. Объяснять, как этот навык положительно влияет на карьеру и самооценку, думаю, не надо.

Но что же делать, если, несмотря на все рациональные доводы, **очень** *страшно идти на переговоры к чужому директору?* Хочу привести здесь один любопытный прием. Мне его подарила участница одного моего тренинга по стрессменеджменту. По роду работы миниатюрной и очень молодой девушке надо было вести переговоры с серьезными и солидными людьми, преимущественно мужчинами. Слегка краснея, она поведала нам, что очень этого боялась до тех пор, пока не начала, входя в кабинет для переговоров, представлять сидящего там босса одетым в смешные семейные трусы в большой цветочек. Эффект от такой психологической разгрузки превзошел все ожидания. Теперь она объясняет, что главное — не начать неуместно хихикать в процессе переговоров...

Ну и, безусловно, важно как тщательно готовиться к такому походу, так и скрупулезно анализировать его результаты. Лучше, если посол делает это совместно со своим руководителем. Всегда предлагаю устроить среди менеджеров соревнование на звание «Лучшего друга наших ЛПР». И материально мотивировать самых талантливых в этой области.

→ **Технология противостояния захвату** собственных клиентов

А сейчас предлагаю рассмотреть самую огнедышащую проблему и методы ее решения.

Безумно обидно, когда мы продавали-продавали, наконец продали, но, вместо того, чтобы почивать на лаврах, нам надо ревностно ох-

ранять наших дорогих клиентов от чужих «ручек загребущих и глазок завидущих».

Понятно, это просто активная конкурентная среда, и многие наши клиенты отлично манипулируют возможностью своего ухода к конкурентам.

Чтобы внезапно не столкнуться с фразой «мы у вас больше ничего покупать не будем, нам предложили лучшие условия», надо вести постоянный мониторинг удовлетворенности клиента и диагностики вероятности его ухода к конкуренту.

Вот на что следует обращать внимание при периодических контактах с нашим контактером:

- беспочвенное увеличение претензий;
- смущенный вид контактного лица;
- сувенирная продукция конкурента;
- прайс-листы, образцы продукта и POSM конкурента;
- сообщение от секретаря или других сотрудников;
- задержка оплаты счетов;
- расплывчатые ответы о будущем сотрудничестве.

А иногда наш клиент и сам напрямую дает понять, что ему поступают интересные предложения от других игроков нашего рынка. Делает он это, в том числе, и для того, чтобы посмотреть на нашу реакцию.

Здесь принципиально важно держать себя в руках. И, невзирая на реальное положение дел, демонстрировать в отношении конкурента примерно следующие моменты:

- уважение;
- доброжелательность;
- это «наши партнеры по рынку»;
- это «наши младшие братья...»;
- спокойствие сильного;
- не ругать!

Далее необходимо произвести для клиента сравнение нашего предложения с предложением конкурента по пяти основным направлениям— аргументам рационального выбора поставщика:

- Продукт/цена. Что продаем и почем.
- Сервис. Насколько с нами легко и комфортно сотрудничать.
- Компания. Мощь бренда, опыт и гарантии.
- Продвижение. Что мы делаем для их принятия решения работать с нами.
- Сотрудники. Что за люди представляют продукты.

По сути, это очередная презентация уникальных конкурентных преимуществ нашей компании и продукта. Вполне уместно отметить возможности конкурента. Показав при этом, что все это у нас тоже есть, а кроме этого есть еще много чего хорошего другого.

И тут важно помнить, что внутри каждой личности есть две позиции, две роли, две сущности — Новатор и Консерватор. Очевидно, что Новатор любит пробовать, экспериментировать, завязывать новые отношения. А Консерватор любит устои, стабильность, постоянство, проверку временем. И наша задача — разбудить в нашем клиенте Консерватора.

Для этого надо нашего клиента немного «попугать». А именно ненавязчиво дать понять, чем он рискует, если примет решение уйти от нас к новому поставщику. Вот список некоторых страхов наших уважаемых клиентов, которые хорошо бы усилить, чтобы они осознали пагубность такого перехода.

Скрытые страхи почему клиент не сразу соглашается на услуги или товары нашего конкурента	Как усиливать страх до того, как клиент его высказал
Клиент боится, что придется платить дороже	Думаю, вы, как профессионал, понимаете, что входная цена и последующая цена услуг может сильно различаться. К тому же пропадают всяческие накопительные скидки
Клиент не хочет тратить время на изучение другого ассортимента	Вы прекрасно ориентируетесь в нашем ассортименте. Вы готовы тратить время на изучение нового? А на перестройку всего процесса под новую номенклатуру?

Скрытые страхи почему клиент не сразу соглашается на услуги или товары нашего конкурента	Как усиливать страх до того, как клиент его высказал
Клиент не хочет выстраивать отношения с новым продавцом	Вы знаете кто именно будет вашим менеджером в дальнейшем? Насколько это опытный и симпатичный человек? Знаете, бывают случайные люди
Клиент опасается менять надежную фирму на менее проверенную	Ваш юрист уже ознакомился с договором наших партнеров? А что у них за офис? Как давно они на этом рынке?
Клиент не хочет лишаться бесплатных услуг, бонусов, премий	Вы убеждены, что уровень сервиса и поддержка лояльности у наших партнеров по рынку одинаковы по отношению к давним клиентам и новичкам? Вы уточняли этот вопрос?
Клиент не хочет обосновывать свое решение перед руководством	А как ваш директор относится к идее знакомиться с ассортиментом/переобучать сотрудников/выстраивать отношения с новым непроверенным поставщиком?

Некоторые мои коллеги используют термин «кошмарить». Я предпочитаю назвать это обращением к здравому смыслу и народной мудрости про то, что «старый друг лучше новых двух». Разумеется, эта технология сработает только в случае, если качество оказываемых вами услуг не хуже, чем предложение конкурента.

→ Техника работы с рекомендациями

И еще хочу предложить вам одну методику, которая, формально являясь технологией привлечения одних клиентов, одновременно является способом формирования лояльности других клиентов.

Очевидно, у нас уже есть какие-то клиенты. У них есть опыт общения с нами, и он — преимущественно положительный. Иначе бы они давно ушли от нас к конкурентам. И мы даже периодически получаем от них рекомендации обращаться к другим компаниям и людям.

Наша новая задача в работе с ними состоит в том, чтобы сделать процесс рекомендования нас клиентами — постоянным.

Всему отделу продаж должна быть поставлена задача получения рекомендаций от клиентов. По моей статистике, эффективность «холодного» звонка, если он совершается на основе чьих-то советов, возрастает минимум в mpu (!) раза, повышая, тем самым, и вероятность заключения контракта.

Возникает вопрос — когда именно уместно просить рекомендации у уже существующего клиента.

Для получения рекомендации есть несколько удачных моментов:

- хороший контакт с клиентом;
- клиент доволен сервисом и продуктом;
- клиент только что купил;
- клиент покидает нас по независящим причинам;
- приуроченность к дате (юбилей, день рождения или его, или ваш).

Понятно, что нам нужно получить ФИО и контактный телефон нашего потенциального покупателя. Но правила этикета предписывают рекомендодателю вначале связаться и спросить разрешения, а уже затем дать нам телефон и имя.

Разумеется, никто возиться не хочет, также как и не хочет выступать продавцом нашего продукта. Поэтому надо элегантно обойти этот момент, сначала немного напрягая нашего клиента этой просьбой, а потом предложением все сделать самому. Важным психологическим моментом является данное вами *обещание* связаться с его знакомым и рассказать о возможностях и выгодах, которое таит в себе сотрудничество с вашей компанией. Ну и, конечно, надо не забыть поблагодарить нашего клиента за вклад в ваш бизнес.

Многие компании, особенно b-to-c, работающие с конечным потребителем, вводят специальные скидки и бонусы за предоставление рекомендаций. На мой взгляд, мудрый способ усилить лояльность. Поскольку всех радует сопричастность к успехам другого.

Теперь возникает вопрос, как максимально эффектно распорядиться полученной информацией и минимизировать срыв возможных плодотворных отношений.

Замечу, что звонящим будущему клиенту может быть как непосредственно тот сотрудник, кто рекомендацию получил, так и совсем другой, например, сотрудник отдела продаж, если в компании присутствует бинарная систем ведения клиента — продажами и сопрово-

ждением занимаются разные люди. Проценты за привлечение в этих случаях делятся между двумя сотрудниками.

После приветствия и вопроса о времени, на мой взгляд, уместен такой диалог по телефону.

- 1. Я консультировал Павла Петровича по вопросу <u>xxxx</u> (выгоды от использования вашего продукта), и он уверен, что вас это тоже может заинтересовать. Я пообещал ему, что позвоню и при необходимости встречусь с вами. Вы сейчас как решаете вопросы, связанные с <u>xxxxxx</u>?
 - 2. Клиент возражает.
 - 3. Вот и Павел Петрович вначале тоже так говорил...
- 4. Я ему обещал подъехать и показать, как вам можно сэкономить время/получить выгоду/упростить работу/повысить эффективность и получить последнюю информацию по...
- 5. Когда и где нам будет удобнее встретиться? В начале недели вам будет удобнее?

Тут важно знать, какие именно возражения выдвигает клиент. Вот список наиболее типичных возражений и возможных ответов на них:

Нет времени	Понимаю, вы занятой человек, я подстроюсь под ваше расписание
Нет денег	Я сейчас не о деньгах, я ОБЕЩАЛ приехать и показать наш продукт
Нет интереса	(задумчиво) Наверное, П.П. поэтому и попросил Вам позвонить, он тоже так говорил поначалу, что нет интереса, а теперь
Я такого не знаю	А он о вас так хорошо отзывался он работает в он думает, что вам как профессионалу/специалисту/человеку практичному будет это интересно
Он для меня не авторитет	А П.П. о вас очень высоко как о профессионале/знающем человеке отзывался, и мне интересно ваше экспертное мнение. Он говорил, что вы даже в большей степени, чем он, можете оценить наше предложение

При этом помните, что во всем хороша мера. Настойчивость нельзя путать с навязчивостью.

В тех компаниях, которые приняли план получения рекомендаций в течение года, до 30% новых клиентов появились именно та-

ким образом. Очевидно, что многие вопросы доверия снимаются на корню, поскольку опора на мнение другого человека — один из самых значимых инструментов в палитре методов принятия решений практически любого россиянина. Надо только не бояться это делать.

Резюмируя все вышесказанное, хочется пожелать руководителям смелости и активной жизненной позиции, столь необходимых для целенаправленного стратегического развития компании.

А также напомнить, что работа по формированию лояльности сотрудников должна быть постоянной, непрерывной и на ней нельзя экономить.

Но и сотрудники собрались в вашей компании специально, чтобы, так или иначе, продать что-то клиенту. Поэтому работу по развитию лояльностью клиента тоже надо вести постоянно.

В разделе я представила далеко не полный перечень технологий формирования лояльности клиента. Например, множество вопросов снимают технологии восстановления утерянного клиента, технология формирования финансовой дисциплины. Особого внимания заслуживает стратегия продажи и удержания клиента из компании, где действуют несколько лиц, принимающих решение, руководствующихся разнонаправленными интересами. О них мы поговорим в следующий раз — в книге или на тренинге, если доведется встретиться.

А пока — развивайтесь. Помните, что главный принцип работы как с клиентом, так и с сотрудником — с нами вам будет лучше! И пусть победит сильнейший!

ГЛАВА 10

Монстр перемен, или Что мешает организационным изменениям

Не бойтесь жизнь переменить!

→ «Ужасы нашего городка»

Рада поздравить все российское бизнес-сообщество с устойчивым процессом выхода из кризиса. В моем понимании, о начале выхода из кризиса можно судить по увеличению количества компаний, которые либо запланировали, либо уже запустили проекты по организационным изменениям.

Вероятно, очередной кризис так ярко осветил темные углы бизнесструктур, что руководству многих стало понятно — с этим надо чтото делать. Выстраивать долгосрочные успешные отношения с клиентом в условиях изменившихся экономических реалий без серьезной перестройки многих алгоритмов жизни внутри компании, увы, невозможно.

Сегодня многие топ-менеджеры со слегка подпорченным долгими месяцами экономического спада энтузиазмом внедряют в своих компаниях те или иные фрагменты живописнейшей организационной мозаики под названием *«мы будем жить теперь по-новому!»*.

При этом большинство из них сразу столкнулось со сложностями внедрения инноваций.

Одна из проблем – широкая палитра неприятностей, связанных с недовольством всех уровней персонала – от глухого недовольства низовых сотрудников до активного противодействия топ-менеджмента.

Причем это происходит даже в тех компаниях, где существует принятая и описанная стратегия внедрения изменений, с четким алгоритмом действий, критериями эффективности изменений и системой мотивации для всех участников этого процесса.

Что уж говорить про компании, где перемены организуются на основе бизнес-наития (иногда очень творческого) первых лиц компании...

И тут надо понять, что коллектив принимает в штыки деловые новинки не от врожденной злокозненности или непроходимой тупости. Нет, все гораздо тоньше! «Сопротивление изменениям» имеет под собой устойчивую и широко распространенную психологическую основу. Сегодня этот термин стал официальным и прочно вошел в обиход часто сталкивающихся с ним бизнесконсультантов и антикризисных менеджеров. Преодоление сопротивления персонала новому — задача нелинейная и требует особых подходов.

На одном из семинаров я попросила собравшихся руководителей среднего звена сформулировать, что мешает внедрять необходимые подвижки внутри компании. В ответ я получила вот такой веер высказываний (специально привожу тезисы в алфавитном порядке, так как на данном этапе опроса все пункты имеют равный вес и значимость).

- 1. Авторы изменений сами мало знают. Очень обоснованная претензия. Часто в компаниях создается некая структура, отвечающая за перемены. Но в больших компаниях «на места» зачастую присылают из «центра» сотрудников, к разработке изменений отношения не имевших и внутреннюю логику событий детально не понимающих. Соответственно, пара напряженных вопросов от людей, работающих «на земле» и авторитет московского активиста катится в тартарары.
- **2.** Косность мышления сотрудников. Здесь речь идет, разумеется, о подчиненных... Не видят, не чуют люди пользы своей... О, недалекие!
- **3.** Мало видов мотивации для поддержания результата. Прямой укор HR-службы. Новые события требуют новых побудительных мотивов. Коренной вопрос каждого вменяемого сотрудника «а зачем я буду это делать?» не должен остаться без ответа.
- **4.** Мало времени на изменения. Совершенно понятно, что всем хочется «здесь и сейчас». Только так не бывает. Серьезные целенаправленные изменения в недрах компании могут происходить годами. Топ-менеджмент обязан быть к этому готов и не требовать молниености от всех своих коллег. Скороспелки часто нехороши на вкус.

5. Малообученные и малоопытные сотрудники, нет практики внедрения. Как и всему прочему в этой жизни, изменениям надо обучаться. Конечно, если есть задача сделать хорошо, а не для «галочки». Никто из нас не приходит в компанию с четкой картиной — что было, что есть и что будет. Активно запускаются семинары по управлению изменениями. Что не может не радовать!

- 6. Неадекватность планов продаж. Вспоминается анекдот про «Дайте мне таблеток от жадности, и побольше, побольше!». Разумеется, после мутного периода упадка хочется как можно скорее вернуться к докризисным показателям. Только здравый смыслеще никто не отменял. И завышенные коммерческие стандарты играют крайне отрицательную роль для все той же мотивации сотрудников любых уровней. «Вы даете нереальные планы!» Эту фразу из «Кавказской пленницы» я слышу регулярно. Чрезмерные финансовые амбиции руководства так пугают сотрудников, что они зачастую вообще перестают напрягаться. Если цель недостижима, зачем прилагать бессмысленные сверхусилия? Все равно не достичь...
- 7. Несоответствие продуктовой линейки потребностям клиентов. Очень интересный барьер на пути успешных преобразований. «Хотелки» наших уважаемых клиентов тоже претерпели загадочные изменения в ходе кризиса. Те компании, которые это понимают, находятся в безусловном выигрыше. По-хорошему, сейчас надо бы массово заказывать исследования о тенденциях и динамике изменившихся клиентских предпочтений... И уже на основе полученных данных формировать стратегию изменений внутри своей компании... Главное это клиенты!
- 8. Нет четкой цели изменений. А вот это совершенно ужасно! Корабль, не имеющий цели путешествия, никогда не получит попутного ветра. «Куда идем?» ключевой вопрос современности. Без ответа на него и делать-то ничего начинать не надо! Одна из задач правильного семинара по управлению изменениями формирование vision, максимально четкого и насыщенного образа светлого будущего, причем в приложении к календарю.
- **9.** Плохое взаимодействие подразделений. В период кризисов у меня, как у бизнес-консультанта, это одна из самых востребованных тем для семинаров. Могу честно сказать, что работу по выстраиванию эффективного взаимодействия, прежде всего горизон-

тально связанных отделов, в компании надо вести *перманентно*. Семинар по этой тематике, как правило, вскрывает степень запущенности и запускает процедуры взаимодействия внутри компании. Дальше — кропотливая работа по проращиванию новых форм сотрудничества.

- 10. Привычка. Никто не хочет ломать на ровном месте сложившиеся устои. Как правило, никому, кроме первых лиц, не понятен реальный уровень проблем, стоящих перед компанией, и не ясно, зачем что-то менять. Привычка синоним безопасности, нашей базовой ценности! Нарушение привычек и выход из зоны комфорта единственный путь к развитию.
- 11. Психофизический ресурс сотрудника. Действительно, многие банально устали. Нервы не бесконечны. Инновации требуют энтузиазма, на который иногда нет сил. Поэтому многие компании начало своей кампании по внедрению изменений проектируют на осень после сезона отпусков. Ну или «загнанных лошадей пристреливают»... Негуманно, но довольно эффективно уволить 10–15%. Остальные внезапно изыскивают новые энергетические ресурсы.
- 12. Руководство не поддерживает. Как ни странно, довольно часто встречающаяся ситуация. Речь идет о руководстве филиалов и удаленных отделений. И управленец среднего звена, выполняющий циркуляры, присланные из центра, зачастую сталкивается чуть ли не с саботажем со стороны своего прямого начальника, не разделяющего современные позиции. Поэтому межсекторальный семинар для управленцев разных звеньев по «продаже» ценности грядущих изменений строго необходим.
- 13. Удовлетворенность нынешней ситуацией. «Лучшее враг хорошего, от добра добра не ищут». Ну и так далее. Отдых на лаврах часто приводит к болезненному падению с таковых на грешную землю, с самым разнообразным ворохом последствий. Сказал же нам профессор Преображенский про разруху в головах!

Создав этот жизнеутверждающий список, мне захотелось как-то его оптимизировать. Поскольку бороться со всем одновременно *невозможно*.

И вот после незамысловатого рейтингового голосования на свет появился наиболее тревожащий участников опроса перечень самых-самых высоких барьеров на пути изменений.

- 1. Косность мышления сотрудников.
- 2. Нехватка психофизических ресурсов сотрудников.
- 3. Нет четкой цели изменений.
- 4. Плохое взаимодействие подразделений и отделов.

Согласитесь, ни убавить, ни прибавить. А далее возникает резонный вопрос — *что делать*? Я разбила участников на подгруппы и предложила каждой подгруппе предложить рецепт решения одной проблемы. При этом единственным требованием к решению было сочетание эффективности и реалистичности. Результаты получились крайне занимательные.

→ Косность мышления сотрудников

Тут, как говорится, можно только укрупнять и наращивать личность.

- Обучение сотрудников. Приятно, что ценность приобретения новых знаний неоспорима. Остается пожелать всем компаниям делать это регулярно и структурно.
- Определение четких целей и задач. Повторюсь, прямая связь современных действий с будущими реалиями крайне важна для прилива ясности в замутненные проблемами и текучкой головы персонала.
- Корректная программа обучения. Кто, как и чему учит коллектив вопрос далеко не праздный. Принцип «не навреди» здесь важен не менее, чем в медицине. Регулярно сталкиваюсь со страшными рассказами про нелепое или бесполезное обучение. Сердце кровью обливается...
- Обратная связь. «Легко и приятно говорить королю правду...» Увы, далеко не в каждой компании есть четкая система организации обратной связи от сотрудников по поводу внедрения изменений и их замечательных последствий. А надо бы. Поскольку часто сверху плохо видно. А мониторинг крайне необходим при корректировке недостатков.
- Наставничество. Отличная, еще советская традиция личным примером опытных старших товарищей мотивировать молодняк. Главное не забыть мотивировать старшего товарища. Какой ему смысл возиться с недорослями и готовить себе конкурентов?

→ Нехватка психофизических ресурсов сотрудника

Воля наша тверда, а вот тело иногда подводит... Усталые люди сильнее всех сопротивляются изменениям. Ведь у них нет сил на энтузиазм! Поэтому и рекомендации тут простые и в особых комментариях не нуждающиеся:

- корпоративный отдых;
- отпуск;
- сертификат выходного дня.

→ Нет четкой цели изменений

Думаю, это — самая страшная причина торможения инициатив. Модернизация без конкретного образа светлого будущего обречена на провал.

Цели изменений должны быть прозрачны, привлекательны (для всех участников процесса) и достижимы.

Предполагается, что у инициаторов изменений такое понимание есть. Дело за технологиями донесения образов и идей до широких масс рядовых сотрудников. Вот как можно этого достичь.

- Обучение, тренинг. Лично мне было очень приятно, когда участники начали с этой технологии обучения взрослых. Очевидно, что просто выстроить всех в линейку и возвестить «Будет так!» уже невозможно. То есть сделать это можно, но работать это не будет. Надо «продать» сотрудникам идею трансформаций. Тогда появятся сторонники, сподвижники и соратники. Тренинг это лучший метод для решения такой задачи.
- Обучение собственными силами компании (самообучение). Внутренние письма, презентации и иные наглядные материалы. В некоторых случаях даже печатные инструкции. С графиками, шкалами и диаграммами. Крайне полезно.
- Встречи с руководством. Заражать собственным энтузиазмом дело первых лиц. Важно, чтобы у изменений был автор и вдохновитель. И персонально ответственный. Тут лидер проекта, как никогда, должен включить свою харизму. Что бы он под этим ни понимал.

• Внешнее наставничество (с коллегами из других отделений). Перекрестное опыление новыми чаяниями и веяниями с другими отделами тоже очень полезны. Становятся понятны иные ракурсы событий. Да и ощущение всеобъемлющей неотвратимости явлений, затронувшей абсолютно все структуры компании, становится очень прочным.

• Доступ к информационным ресурсам. Хорошо, если на внутреннем сайте компании будет специальный портал перемен, с форумом, демонстрацией динамики и промежуточными результатами.

→ Плохое взаимодействие подразделений

Это всегда проблема. А в ситуации активных изменений — тем более. Поэтому решать эту проблему надо комплексно. Как решать:

- Поощрение и наказание. Установление как поощрения за активное взаимодействие с другими отделами, так и наказания за отсутствие такового.
- Доведение до каждого. Просто, но эффективно. При этом редко когда в полной мере организовано. Подумайте о системе каналов внутренней коммуникации. Освежите ее, систематизируйте, включите обратную связь, соберите мнения сотрудников.
- Командообразование. Вносит свежую струю и позволяет в игровой форме проработать существующие в отношениях коллектива зажимы.
- Горизонтальная ротация. Действительно, иногда полезно побыть в чужой роли и понять, чем живет другой отдел. Многое становится понятным.
- Совместное планирование. Самый лучший метод улучшения взаимодействия. Стратегическая сессия как способ формирования видения у большого числа сотрудников очень эффективна и позволяет значительно расширить горизонты сознания. Причем как у подчиненных, так и у начальства.

Изменения — обязательное условие успеха компании.

Без устойчивого развития начинается стагнация, которая заканчивается либо развалом компании, либо поглощением бизнеса, либо сменой собственников и большей части коллектива.

Но изменениями надо управлять. А иначе все благие намерения пропадут втуне.

У китайцев есть любимое изречение: «Чтобы ты жил в эпоху перемен!». То ли пожелание, то ли проклятье. Чем это станет — зависит только от вас.

ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ

Ваш персональный кризис

Поискам ответственного посвящается...

Каждый новый период подкидывает нам оригинальные и неповторимые вызовы. Сейчас свои подбросил новый экономический кризис. Уже невозможно делать вид, что ничего особенного не происходит и все само собой утрясется. Любая неформальная вечеринка, да и официальная встреча, вне зависимости от пола, социального статуса и доходов собравшихся, так или иначе сворачивают на неприятные околокризисные темы. Увольнения, сокращения, снижения зарплат, принудительные отпуска, изменения планов покупок и поездок, вынужденная минимизация расходов — вот темы наших разговоров. Всем грустно, все встревожены, все ругают Америку, ипотеку и правительство, искренне негодуя на них за то, что была у нас такая замечательная, уютная жизнь, а теперь вот не будет.

И с неостывающим энтузиазмом играют в любимую российскую игру — поиск виноватого. Я тоже решила присоединиться к этой национальной забаве, но с совершенно другим подходом. Поскольку я, увы, знаю ответ.

Предлагаю вам на некоторое время отрешиться от макроэкономических тенденций, цен на нефть и валюту, биржевых индексов.

Ведь главная претензия к кризису проста — стало труднее продавать. Клиенты вдруг стали крайне экономными и заторможенными, затягивают принятие решений по сделкам, не могут решиться, отказываются от ваших товаров и услуг, чем ввергают в трепет и душевное расстройство.

Мы наблюдаем вокруг резкое падение покупательской активности на фоне формирования у бизнесменов малого и среднего формата выжидательной позиции.

И тема «мы тут пашем, а они расхотели покупать» является рефреном всех претензий к процессу продаж. А претензии, на самом деле, надо предъявлять не к клиентам...

Будучи профессиональным бизнес-тренером и организационным консультантом, я имею редкую возможность наблюдать многие российские бизнесы изнутри. Готовя мероприятия по повышению профессионализма сотрудников, от которых руководство ожидает увеличения продаж, снижения издержек, роста клиенториентированности сотрудников, я всегда стараюсь понять, а что *тормозит* эту самую эффективность *сейчас*.

Спрашивая: «Что вам мешает продавать больше?», я, как правило, получаю вот такие два десятка вариантов ответов: экономическая ситуация — кризис, дорого; клиент работает с другим поставщиком; узкий ассортимент; длительные сроки оказания услуг; настроение нерабочее; претензии к нашему качеству; скучный клиент; смена контактного лица; непрофессиональные переговоры; трудно выйти на первых лиц компании; нет эксклюзивных возможностей; у клиента нет времени; недостаточно знаний и умений; мало опыта; непонимание цели клиента; недостаточно нового; бедность клиента; первое лицо не дает денег; клиент имеет жесткое мнение; человеческий фактор — несовместимость с клиентом; лень.

Компании, виды бизнеса, сотрудники меняются, но список везде остается одним и тем же.

Действительно, существуют объективные факторы, затрудняющие процесс торговых переговоров. Но это препятствия для любого бизнеса, объективные факторы одинаковы для всех игроков рынка. И кто-то на этом общем поле вырывается вперед, а кто-то плетется в хвосте и исчезает. Значит, дело в личностях сотрудников и в характере бизнес-процессов в компаниях.

То есть успешность определяется управляемыми локальными факторами. И это далеко не коррупция, как могли бы подумать некоторые. На коррупционно емких рынках платят все, на некоррумпированных рынках не платит никто. Так что дело и не в коррупционной составляющей.

На мой взгляд, основная причина успешности или неуспешности менеджера или бизнеса – в готовности взять на себя ответственность.

За происходящее лично с вами, с компанией, с рынком, со страной, наконец. И, прежде всего, это ответственность за исход торговых переговоров.

112 Вместо заключения

К сожалению, эта очевидная мысль, декларируемая большинством современных менеджеров при устройстве на работу, в крайне малой степени воплощается реальной жизни. В жизни мы наблюдаем вечные требования сотрудников к своим компаниям по увеличению рекламы своего продукта, увеличению бюджетов на промо-акции, на сувениры, подарки и взятки клиентам, переживания по поводу отсутствия ярко выраженных уникальных конкурентных преимуществ.

Если проанализировать список, представленный выше, становится понятно, что реальных причин там только пять: нерабочее настроение, мало опыта, недостаточно знаний и умений, непонимание цели клиента, лень. Все они имеют отношение к личности продавца. И все они озвучиваются в последнюю очередь.

Все они — признаки стремления переложить на другого свою ответственность за результат. И нужно набраться изрядного мужества для того, чтобы признаться самому себе, что главный генератор кризиса всегда — мы сами. Это наша лень, безответственность, нерадивость, неумение порождают кризис в нашем бизнесе и карьере. А мультиплицирующий эффект бездеятельности тысяч таких же безответственных коллег порождает кризис в отрасли.

ответственных коллег порождает кризис в отрасли.

И если в тучные годы наша слабость не была фатальной, компенсировалась снисходительностью клиентов, избытком спроса, то в кризис все встает на свои места, и мы получаем удары от рынка за все свои просчеты.

Я горжусь тем, что мне доводится встречать на тренингах заказчиков и участников, исповедующих принцип «Я отвечаю за все!». Пожалуй, можно особо не объяснять, что такие менеджеры являются лучшими продавцами или управленцами в своих компаниях. Кроме того, как правило, это очень легкие, позитивно мыслящие, доброжелательные и свободные люди. Ведь ответственность — обратная сторона независимости.

Они активно стремятся на тренинги, поскольку любят получать новые знания, умения и навыки. Они с удовольствием применяют полученное на практике, анализируют выигрыши и проигрыши и бодро движутся к своей четко сформулированной цели. Они с легкостью используют все методики активных переговоров. Они не боятся кризиса, а видят в нем новое широкое поле возможностей. Большинство из них не имеет фиксированной ставки, уровень их

доходов напрямую увязан с эффективностью их усилий. Они обречены на победу!

Я искренне желаю вам, уважаемые менеджеры, перейти в эту славную категорию. Здесь после первого шока свободы вас сначала посетит грусть по упущенным ранее возможностям, а затем — радость от открывающихся перспектив. А после их осознания и вас лично, и ваш бизнес, и всю нашу экономику начнет поднимать мощная волна успеха. Ведь вы именно за этим пришли в бизнес, не так ли?

ШУХАТ Виктория Вадимовна

Как привлечь и удержать клиента, или Позитивный взгляд на продажи во время кризиса

— Практические приемы —

Редактор М. Чураков Компьютерная верстка П. Иванников Корректор Е. Будячевская Дизайнер П. Шумков

Организационная поддержка – Центр гуманитарных технологий и исследований «Социальная Механика»

Подписано к печати 28.06.2016 г. Печать с готовых файлов. Формат 60х84 1/16. Бумага офсетная. Печать офсетная. Гарнитура Minion Pro. Усл.печ.л. Тираж 200 экз.

Издательский Дом «Бахрах-М». 443029, г. Самара-29, а/я 14077. E-mail: bahrah-sam@mail.ru





Виктория Шухат

Профессиональный бизнес-тренер, консультант по организационному развитию, коуч. Специалист по развитию и мотивации сотрудников, повышению эффективности отдельных бизнес-процессов и организации в целом, разработке и планированию стратегий и тактик продвижения на рынке. Виктория Шухат – автор 65 программ бизнес-обучения, апробированных на более чем 2000 тренингах, проводившихся для самых разных компаний Российской Федерации. Её заказчики – как крупные корпорации, так и представители малого и среднего бизнеса из самых разных отраслей: строительства, энергетики, ритейла, производства продуктов питания и мебели, торговли недвижимостью, водоочистки, финансов и банковского дела. Лучшие результаты ее клиентов – плюс 40% к объему продаж. Её кредо – позитивный подход к изменениям бизнес-среды, активная жизненная позиция, применение технологий, проверенных реальной практикой, как залог успеха. Настоящая книга посвящена технологиям повышения продаж и развития бизнеса во время кризиса, который автор трактует как время широких возможностей для тех, кто стремится занять новое место на рынке.

Подробнее об авторе и предлагаемых ею методах бизнес-оптимизации можно узнать на caйте www.victoria-training.ru.



