



Гали Новикова
Артем Богач

Продажи. Выиграй в конкурентной борьбе

Санкт-Петербург
«БХВ-Петербург»
2012

УДК 658.8+339.1+159.9
ББК 65.42+88.53+60.82
Н73

Новикова, Г.

Н73 Продажи. Выиграй в конкурентной борьбе / Новикова Г., Богач А. — СПб.: БХВ-Петербург, 2012. — 224 с.: ил. — (Фактор роста)

ISBN 978-5-9775-0800-1

Книга посвящена созданию в компании общей стратегии продаж, позволяющей эффективно обучать продавцов, формировать командный дух всего персонала, а также удерживать уже имеющихся Клиентов и успешно привлекать новых на фоне высокой конкуренции в отрасли. Авторы дают практические рекомендации, которые будут интересны специалистам и работникам в сфере продаж, представителям малого и среднего бизнеса и всем, кому небезразлично развитие отечественной экономики.

Для широкого круга читателей

УДК 658.8+339.1+159.9
ББК 865.42+88.53+60.82

Главный редактор	<i>Екатерина Кондукова</i>
Зам. главного редактора	<i>Ирина Юрова</i>
Зав. редакцией	<i>Григорий Добин</i>
Редактор	<i>Юлия Охотникова</i>
Компьютерная верстка	<i>Татьяны Олоновой</i>
Корректор	<i>Наталья Першакова</i>
Дизайн серии	<i>Геннадия Вельте</i>
Оформление обложки	<i>Марины Дамбиевой</i>
Зав. производством	<i>Николай Тверских</i>

Подписано в печать 05.03.12.

Формат 60×90¹/₁₆. Печать офсетная. Усл. печ. л. 14.

Тираж 2000 экз. Заказ №

«БХВ-Петербург», 190005, Санкт-Петербург, Измайловский пр., 29.

Отпечатано с готовых диапозитивов
в ГУП «Типография «Наука»

199034, Санкт-Петербург, 9 линия, 12.

ISBN 978-5-9775-0800-1

© Новикова Г., Богач А., 2012

© Оформление, издательство «БХВ-Петербург», 2012

Содержание

Предисловие	7
Отзывы первых читателей этой книги	9
Благодарности.	15
Глава 1. Коммуникация в продажах	17
Построение взаимоотношений «Продавец—Клиент»	18
Профессиональное обучение профессиональных продавцов ...	30
Подготовка к встрече с Клиентом.	34
Поиск Клиентов: определение целевых сегментов рынка. . .	35
Глава 2. Психология продаж.	57
Мотивы покупок.	61
Кейс «Стандарт приветствия в магазине»	66
Глава 3. Деловой кейс сотрудника по работе с Клиентами. ...	71
Деловой кейс Продавца, или Навыки «идеального» продавца	72
30 секунд — «звуковой бит» восприимчивости человека . .	81
Как построить презентацию фирмы и товара / услуги	83
Глава 4. Подготовка к перехвату Клиента.	85
С чего начать?	89
Определение стратегии	94
Выход на ключевые лица и преодоление сопротивления контакту.	103
Вопросы для определения своей стратегии по отстройке от конкурентов на ближайшие три года	117

Стандарт обработки входящего звонка	120
Стандарт общения по телефону: договариваемся о встрече с Клиентом	121
Как подготовиться к входу в сеть	122
Глава 5. Наши Клиенты. Как узнать их потребности и сохранить отношения с ними?	131
Шаг 1. Изучаем мнение Клиента	136
Шаг 2. Проводим сегментацию Клиентов и определяем своего Клиента	146
Шаг 3. Формируем клиентскую базу компании.	148
Шаг 4. Прямые продажи: организация и контроль	150
Шаг 5. Сравнение цепочки действий Клиента при покупке товара / услуги нашей компании с конкурентами	152
Шаг 6. Развитие отношений с Клиентами	153
Глава 6. Как возвращать потерянных Клиентов, или Программы лояльности Клиентов	155
Кейс «Как повысить лояльность Клиентов?»	166
Технологии организации процессов работы с Клиентами: клиентская лояльность как актив	177
Глава 7. Пространство конкурентных преимуществ. Методы отстройки от конкурентов.	180
Система — Корпоративный Стандарт продаж	181
Этапы создания конкурентных преимуществ	182
Сравнение работы своей компании с работой конкурентов	185
Отстройка от конкурентов	188
Глава 8. Корпоративная Книга продаж как инструмент отстройки от конкурентов	191
Проблемы, связанные с внедрением Корпоративной Системы Продаж	195
Трудности, возникающие при создании Корпоративной Книги Продаж	198
Глава 9. Стандарты работы в отделе продаж	204
Какие стандарты должны быть	206
Как создавать стандарты обслуживания Клиентов	209
Заключение	221
Вместо послесловия	224

Предисловие

Книги по продажам, которые сегодня в книжных магазинах исчисляются уже не штуками, а целыми полками или даже стеллажами, можно разделить на следующие две категории.

1. Советы продавцам: как поступить в той или иной ситуации при общении с Клиентами. Такие руководства дают дельные советы, однако зачастую для того чтобы овладеть описанными приемами требуется тренировка и прохождение не одного тренинга. Да и все равно потом, в критической ситуации, как правило, включается стереотипное мышление, и менеджер действует наобум.
2. Готовые программы тренингов, которые рассчитаны, прежде всего, для пользования внутренними тренерами.

Наша книга о другом!

Она не столько о продажах, сколько об управлении ими и ориентирована в первую очередь на руководителей.

Мы хотим пойти дальше описания работающих приемов или программ тренингов и предложить вниманию читателя системный и глубокий подход к управлению продажами.

Наша книга о том, как день за днем, месяц за месяцем и год за годом работать со своим отделом продаж так, чтобы добиваться требуемых результатов и при этом сохранять ресурсы организации, свои нервы и человеческие отношения; о том, как планомерно двигаться к подобному эффекту, который при этом будет не скачкообразным, а последовательно увеличивающимся.

Перед вами не пересказ научных трудов по управлению отделом продаж. Представленные здесь выводы — это отражение практического опыта десятков руководителей российских компаний и организаций, с которыми мы работали в совместных консалтинговых проектах по становлению отделов продаж. Это наш личный опыт, опыт нашей компании «Арт Бизнес Консалтинг», который мы начали получать с 2005 года и приобретаем по сей день.

Наша книга — это своего рода справочник для руководителя по тем задачам, которые ему приходится решать ежедневно в своем отделе продаж. Книгу необязательно читать с первой главы и целиком, можно воспользоваться отдельными разделами для получения конкретных рекомендаций.

Отзывы первых читателей этой книги

Если вы планируете сделать карьеру от специалиста до руководителя за короткий срок, идите в продажи. Многим активным продавцам предоставляется возможность стать руководителем отдела продаж уже в первые два года успешной работы.

Для эффективного развития карьеры от руководителя отдела продаж до директора по продажам необходимы глубокие знания в областях маркетинга, экономики, психологии, педагогики, а самое главное, более обширные знания техник продаж.

Вы можете получить все эти знания и навыки через 5 лет работы, а можете повысить профессиональную компетенцию продавца и руководителя, воспользовавшись уникальной книгой Гали Новиковой и Артема Богача.

В книге вы найдете стратегии построения отдела продаж и множество приемов и техник продаж, обучения персонала, техник маркетинговой активности, отстройки от конкурентов и создания уникального продукта.

В каждой главе авторы представляют достаточное количество примеров из практики продаж различных компаний, большое количество простых схем, ярких иллюстраций и практических кейсов. Такое изложение материала позволит вам легко запомнить информацию и достичь поставленных целей.

Книга вмещает в себя десятки тренинговых программ! Читайте внимательно и вдумчиво, планируйте и применяйте техники и ценные рекомендации авторов-практиков. Только так можно сделать

не только стремительную, а еще и успешную карьеру и выиграть в конкурентной борьбе!

*Директор по управлению персоналом холдинговой компании
«ANM Group», бизнес-тренер
Ирина Вахрушева*

Редко встречаются книги с хорошим набором практических инструментов. Вы держите в руках одну из них. Несмотря на кажущееся занудство первых двух глав, книга Гали Новиковой и Артема Богача содержит большое количество дельных практических советов и рекомендаций. Начинайте читать сразу с третьей главы — не пожалеете!

*Эксперт по корпоративным продажам, автор
и ведущий рассылки «Как повысить продажи B2B»,
автор концепции Galloper CRM, управляющий ГК Externet,
предприниматель с 14-летним стажем в секторе B2B
Андрей Веселов*

Прочитав эту книгу, вы получите реальные инструменты по наведению порядка в продажах и построению системы продаж. Большое количество практических примеров из опыта компаний, методические рекомендации экспертов помогут провести параллели со своим бизнесом, а также сразу использовать материал в деле при работе со своим персоналом. Если вы хотите обогнать конкурентов, увеличить продажи, построить долгосрочные отношения с клиентами, вам тут же надо приниматься знакомиться с правилами игры в продажах, чтобы выиграть в конкурентной игре.

*Генеральный директор высшей Школы Продаж
Юлия Будишевская*

Книга Гали Новиковой и Артема Богача дает возможность получить самые серьезные базовые навыки, которые необходимы руководителю отдела продаж для того, чтобы построить эффективную систему коммуникации с клиентами.

Авторы дают конкретные советы, честно описывая реалии работы менеджера, упоминая, например, что продажи на 80% состоят из отказов.

Я отношу себя к тем руководителям, которые применяют большую часть этих знаний на практике — в работе своей компании.

А с тех пор, как несколько лет назад первый раз услышала от Гали концепцию трех конгруэнтностей, я постоянно транслирую эту идею своим продавцам.

Кроме того, меня поразило сравнение «качество вашей жизни — это качество вашего общения»! Просто и очень точно...

И хочется добавить, что очень понравился совет, как менеджерам снимать стресс... Спасибо за книгу!

*Специалист по интернет-маркетингу, бизнес-тренер,
директор компаний «АйТи центр» и «Адверт Центр»
Катя Иволжатова*

В 2005 году я возглавила коммерческий отдел регионального отделения федеральной сети телевизионных станций. На тот момент на полках книжных магазинов и в сети была американская переводная литература или книги, написанные нашими теоретиками. Авторы создали практическое руководство для тех, кто несет на себе ответственность за доходную часть бюджета. Особенно мне понравился формат общения с читателем: мнение и опыт двух лиц. Вот уж, поистине, продавать — не ракеты строить! Продавать — это совершать одни и те же шаги. Но когда знаешь дорогу, по которой идешь, и шаги просчитаны, то и путь к цели представляется не как тяжелый подъем в гору, а весенней прогулкой по венскому лесу. Поздравляю с выходом книги!

*Консультант по внедрению ИТ-проектов
Татьяна Бусова*

Сегодня не так часто можно встретить ситуацию, когда бизнес-книга, а тем более книга по продажам, написана совместно мужчиной и женщиной. На мой взгляд, это придает ей дополнительную ценность. В книге удачно соединены женский и мужской взгляды как на организацию продаж, так и на сами продажи. Примеры, которых в ней достаточно, все — из малого российского бизнеса, и наглядны для большинства отечественных предпринимателей. Книга написана простым и понятным языком.

*Эксперт по продажам, координатор проекта
«Стратегии и тактики продаж», www.porca.ru,
главный редактор журнала «Личные продажи»
Дмитрий Норка*

Несмотря на то, что продажи являются ключевым звеном в деятельности предприятия, работа отделов продаж зачастую является «вещью в себе» для первого лица и владельцев бизнеса. В жесткой конкурентной среде успех компании в продажах зачастую определяется нюансами. Понимание этих нюансов со стороны руководителя службы продаж как лидера, несомненно, может стать важным фактором, позволяющим задействовать все конкурентные преимущества организации.

*Ректор Волгоградского Института Бизнеса,
кандидат экономических наук
Андрей Ващенко*

С удовольствием прочитал книгу, которую вы держите в руках. Хочу отметить три основных достоинства книги.

Во-первых, все разложено «по полочкам». После прочтения и мысли, и личный опыт упорядочиваются, и создается четкое структурированное понимание продаж. А это тот результат, который нужен любому профессиональному «продажнику».

Во-вторых, книга написана российскими авторами на основе личного опыта, а не теоретических рассуждений. Многие нюансы продаж проиллюстрированы примерами из наблюдений и практики авторов.

В-третьих, в книге содержится ряд ключевых идей-принципов, которые помогают сохранять верные ориентиры в построении и развитии продаж, подобно звездам, ориентируясь по которым опытный путешественник движется выбранным курсом.

Одной из ключевых идей является важность любви к своему делу и продаваемому товару. Если вы цените свой товар и уверены в его полезности, то вы транслируете свое отношение покупателям, которые «заряжаются» аналогичным отношением к товару. Если же вы относитесь к своему бизнесу и реализуемым товарам как к «шляжке», то будьте уверены, ваши покупатели будут относиться так же. Это моментально скажется на объемах и рентабельности продаж. Убеждения и установки напрямую влияют на результаты нашей деятельности. Поэтому если вы хотите наладить продажи, но считаете управление продажами бюрократией и «фигнёй», то можете быть уверены, что так в вашей компании и будет. Хотите по-другому? Смените свои убеждения и выстройте четкий и работающий как швейцарские часы механизм продаж. Книга вам в этом поможет.

Осознайте, что книга, которая у вас в руках — настоящее сокровище, способное вывести ваш бизнес на совершенно другой уровень, о котором другие лишь мечтают. А после этого — воодушевленно действуйте. Результаты вас порадуют.

*Юрист и бизнес-консультант, www.adudin.ru
Алексей Дудин*

Благодарности

Мы благодарим всех тех, кто, так или иначе, поучаствовал в создании данной книги.

Благодарим наших родителей и семьи: Гридчиных Анатолия Николаевича и Надежду Ивановну, Кириличеву Аллу Анатольевну, Кириличевых Валерия Михайловича и Ольгу Алексеевну, Гридчина Владислава, Гридчину Галину, Кириличева Антона, Кириличеву Татьяну, Новикову Юлию и Кириличева Ярослава за веру в нас и поддержку.

Благодарим наших учителей: Козлова Николая Ивановича, Гагина Тимура Владимировича, Демину Софию; наших друзей и партнеров: Хитрова Алексея, Кельина Алексея, Форер Лав, Наумову Алену, Кошманову Ольгу, Иголкину Инну и Герасимова Виктора, Бондаренко Дмитрия и Юлию, Анисимова Виктора, Мухамеджанова Ильдара, Залиняна Карена, Рудь Марину, Заверняева Владислава; и всех наших Клиентов за партнерство и сотрудничество!

ГЛАВА 1

Коммуникация в продажах

Основные идеи главы

- **Сегодня в продажах выигрывают те, кто умеет общаться с Клиентами и понимает важность данного процесса.**
- **Продажи — это общение с Клиентом. Готовьте своих сотрудников к коммуникации.**
- **Требования к продавцам с каждым годом возрастают.**
- **Не ищите готовых специалистов, создавайте их внутри компании.**
- **Закон трех конгруэнтностей подскажет, в каких направлениях учить специалистов.**
- **Подготовка к перехвату Клиента начинается со сбора информации о нем.**

Возможно, кто-то еще помнит конец 1980-х начало 1990-х годов, когда в магазинах были огромные очереди и отсутствовала хоть какая-либо конкуренция, что возводило продавцов в ранг царей. Они диктовали свои условия Покупателям, а те соглашались, деваться было некуда. Только потом, с приходом перемен, установились новые условия для покупок.

Теперь же в каждом районе более или менее крупного города есть по 15–20 магазинов-супермаркетов, не считая павильонов, ларьков и рынков. И теперь Покупатели решают, где им лучше совершать покупки. Мы выбираем не только между ценой и ассортиментом товаров, нам также важны сервис, отсутствие очередей, удобство парковки и многое другое.

Резко повысились требования не только к комфорту торговых точек, но и к уровню обслуживания. Еще далеко не во всех магазинах продавцы, пусть даже механически, здороваются и улыбаются, а уж про искреннюю радость Клиентам говорить не приходится вовсе. Естественно, мы выбираем те, где удобнее, приятнее, приветливее.

Построение взаимоотношений «Продавец—Клиент»

Какие факторы влияют на создание желательных отношений между продавцом и Клиентом? Скажем сразу: все они напрямую связаны с личностью продавца, поскольку именно он управляет процессом коммуникации, являясь человеком системы и владеющим необходимой информацией о компании, товаре, алгоритме продаж. Именно от него зависит, узнает ли Клиент об акции или нет, останется ли довольным общением и будет ли удовлетворен запрос Клиента.

Итак, к **основным факторам, способствующим установлению эффективных отношений с Клиентом**, относятся:

- эмоциональность — умение транслировать положительный настрой по отношению к Клиенту;
- контактность — умение быть открытым для Покупателя;
- эмпатия — умение понимать чувства Клиента, его позицию;
- энтузиазм — способность мотивировать Покупателя к вопросам и действиям;
- личное признание — умение отмечать личный вклад Покупателя в процессе коммуникации.



Комментарий Артема Богача:

Я добавил бы такое качество, как Лояльность к компании, к товару / услуге, Клиентам / Посетителям.

На что обращает внимание Клиент?

- На *характер* продавца. Это надежность, уверенное поведение и компетентность продавца, — все то, что внушает доверие к нему.
- На *отношение к нему* продавца. Это эмпатия, которую проявляет продавец по отношению к Клиенту, и его способность настроиться на эмоциональную волну Покупателя.

- На *факты*, которыми продавец логично подтверждает свои выводы. Это рациональность в приведении доводов.



Комментарий Артема Богача:

Я, как Клиент, в первую очередь обращаю внимание на внешний вид продавца. Для меня важны — опрятная одежда, хороший запах и доброжелательное выражение лица плюс внятная и понятная речь. Потом уже все остальное.

Таким образом, мы получаем формулу успешной продажи:

▲
Характер — Отношения — Логика изложения
▲

Важно руководствоваться ею в своей работе. Большинство людей при выражении своих взглядов обращаются непосредственно к *логике*, к своему левому полушарию, которое отвечает за все рациональное в нашем поведении, пытаясь, таким образом, убедить других в весомости своих измышлений, не отдав перед этим должного *характеру и отношению*. Это не всегда эффективно, так как часто прежде чем убеждать фактами, нужно сначала вызвать доверие к себе и продемонстрировать определенное отношение к собеседнику.

Важным фактором установления эффективных отношений с Клиентом является наличие у продавца **определенных компетенций**.

Принимая нового сотрудника на работу, мы каждый раз сравниваемся с тем, что невольно сравниваем его профессиональный потенциал с неким эталоном, представлением об идеальном продавце, существующем внутри компании. Отметим, что в каждой компании имеется свое видение идеального продавца. Но если говорить о собирательном образе, то ему присущи компетенции, отображенные на рис. 1. Свободное поле на схеме по желанию вы можете заполнить своим корпоративным требованием, и тем самым создать образ идеального продавца вашей фирмы.

Другим важным фактором эффективного взаимодействия с Клиентом является **профессионализм продавца**. В связи с этим существует следующее распространенное заблуждение.

Службы персонала жалуются на дефицит профессиональных кадров. *Ждут готовых специалистов* и сетуют на нехватку времени для подготовки и обучения кадров, а также на отсутствие сознательности у кандидатов.



Рис. 1. Идеальный продавец

А ведь давно замечено, что опытные специалисты, как правило, приходят с уже сформированными представлениями о продажах, которые работодателю требуется адаптировать под устои своей компании. Последние тенденции на рынке труда таковы: выгоднее брать молодых и неопытных, поскольку их легче воспитать и обучить методике продаж в соответствии с корпоративной идеологией организации. Именно поэтому мы хотим уделить много внимания вопросам подготовки продавцов / сотрудников по работе с Клиентами. Ведь то или иное впечатление о торговой компании на 60% зависит от сотрудника, который общается с Клиентом.



Комментарий Артема Богача:

Из молодого и неопытного сотрудника можно сделать лояльного, обученного в соответствии со стандартами компании специалиста. Это легче, проще и дешевле, чем переучивать, перевоспитывать сотрудника с опытом.

Многие руководители часто подчеркивают в требованиях кискателям на должность продавца, что им нужны общительные, молодые и обязательно с опытом работы. Причем наличие опыта в большинстве случаев является определяющим моментом в выборе кандидата.

Все потому, что работодатель хочет, чтобы к нему пришел уже готовый специалист, понимающий суть продаж, умеющий общаться с Клиентами, осознающий важность сервиса и т. д. Ведь на создание клиентоориентированного подхода у продавца уходит масса времени, и часто сотрудник покидает компанию раньше, чем работодатель успевает сформировать в нем нужное видение.

При этом руководитель, как правило, не задумывается об обратной стороне «большого опыта» — об умении уводить Клиентов за собой в другую компанию, увиливании от ответственности, обмане работодателя.



Комментарий Артема Богача:

Также я не рекомендовал бы брать на работу людей, имеющих опыт ведения собственного бизнеса. Может показаться, что это хороший знак и характеризует сотрудника как человека ответственного и предприимчивого. Как правило, так оно и есть. Однако через некоторое время такого сотрудника посещает очередная идея, и он спешит реализовать ее на стороне. А ваша компания, оказывается, была для него всего лишь временной остановкой.

Кроме того, стоит помнить, что компетентный сотрудник привык работать в определенном стиле и по определенному алгоритму, принятому в прежней компании и заточенному под определенный продукт. Ему потребуется время, чтобы перестроиться под новые условия. Часто такие сотрудники могут проявлять нелояльность, сопротивляются распоряжениям руководства, учат тому, как, им кажется, было бы лучше. Это похоже на пример из семейной жизни, молодые хозяйки с таким наверняка сталкивались, когда, съев душевно приготовленный борщ, муж делает комментарий: «А у моей мамы...» Так и здесь, нередко можно услышать от опытного сотрудника: «А вот у нас было так...»

Также накопленный опыт продаж может служить причиной нежелания сотрудника осваивать новые стили работы, приемы и технологии. Не так уж часто встречаются сознательные специалисты, понимающие важность получения новых знаний, открытые обучению. А также — которые используют свой опыт, полученный в других сферах, для того, чтобы быть более гибкими и креативными в своей работе. Редко, но все же встречаются продавцы, которые говорят: «Мне все равно, что продавать. Я просто люблю продавать» или «Продажи — это то, что я делаю лучше всего и от чего получаю удовольствие».

Работодатель никогда не может быть уверен в том, что имеющийся успешный опыт продавца будет также легко продемонстрирован и в его компании.

Не стоит забывать и о том, что в каждой компании действуют свои негласные правила, корпоративные традиции, к которым также придется адаптироваться новому сотруднику.

Таким образом, молодые и неопытные специалисты имеют свои преимущества по сравнению с опытными и «зубастыми». Из них проще «вылепить» идеального продавца под конкретные запросы компании.

Но только руководитель должен понимать, что на это уйдут и время и силы. Однако это стоит того. Ваши вложения в персонал обязательно окупятся и вернутся с лихвой и прибылью. Еще раз напомним, что мы живем в период избалованных потребителей, когда в одном районе можно найти десятки, сотни, тысячи вариантов предложений по аналогичным товарам и услугам. Поэтому необходимо искать таких сотрудников, которых можно было бы воспитать в соответствии с политикой вашей компании, привить лояльность к ее стандартам, к вашим Клиентам и научить ценить, любить и первоклассно обслуживать их. Именно такой персонал может стать вашим самым главным конкурентным преимуществом.



Комментарий Артема Богача:

В своем районе я посещаю те магазины, где, как оказалось, цены выше, но продавцы улыбчивее и приятнее.

Недавно открывал расчетный счет для новой компании, конечно, я сравнивал тарифы, но главным критерием выбора стало качество обслуживания и... удобная парковка, — очень важный фактор.

Ниже приведены выдержки из требований к профессиональному профилю сотрудника по работе с Клиентами банковской сферы.

Профессиональный профиль сотрудника отдела продаж банковской сферы

1. Должен быть ознакомлен со следующими документами и иметь их в наличии:
 - цель продавца (профессиональное поведение сотрудников при общении с Клиентами строится в соответствии с

принципами Профессиональной этики и направлено на достижение качественно нового уровня обслуживания Клиентов);

- положение штатной единицы в оргструктуре компании;
- описание должностных обязанностей;
- контрольный лист для изучения всех инструктивных документов и сами инструктивные документы;
- описание Банковских продуктов и преимуществ их приобретения / использования;
- мотивационный пакет.

2. Должен знать:

- законы Российской Федерации;
- указы Президента Российской Федерации;
- постановления Правительства Российской Федерации;
- иные нормативные акты органов исполнительной власти, а также нормативные акты Банка России и Банка;
- основы экономики, перспективы развития финансово-банковской сферы и стратегическими направлениями деятельности Банка;
- функции и задачи подразделения;
- основы научной организации труда;
- правила и нормы охраны труда, техники безопасности и противопожарной защиты;
- перечень предлагаемых Банком услуг и условия банковских продуктов, тарифы на услуги, предоставляемые Банком, порядок налогообложения доходов Клиентов по банковским операциям;
- технологическую схему продаж;
- типологию Клиентов.

3. Должен уметь:

- не только следовать нормам этики, но и способствовать, чтобы их придерживались и его коллеги;
- поддерживать спокойную деловую обстановку, способствующую быстрому и качественному обслуживанию Клиентов;
- поддерживать свой имидж (который имеет большое значение при установлении контакта с Клиентами), что предпо-

лагает наличие бейджа и деловой стиль в одежде, а также спокойную и доброжелательную манеру общения;

- обладать навыками ведения деловых переговоров, в том числе по телефону, а также — поведения в конфликтной ситуации;
- вести себя уравновешенно и корректно, избегая высказываний или действий, побуждающих к возникновению напряженности в отношениях с Клиентом;
- недопустимы критика в адрес Клиента, демонстрация личного негативного отношения;
- недопустимы любые обсуждения и комментарии в адрес сотрудников Банка в присутствии Клиентов;
- при возникновении инцидента сотрудник обязан принять меры к его разрешению, выразив при этом сожаление по поводу произошедшего;
- обо всех конфликтных ситуациях с Клиентами и принятых в связи с этим мерах, сотрудник, обслуживавший Клиента, должен в максимально короткие сроки проинформировать руководителя структурного подразделения.

4. Должен проявлять (профессиональная этика):

- заинтересованность в Клиенте, внимание, готовность помочь, конструктивность;
- коммуникабельность — умение устанавливать и поддерживать с Клиентами партнерские отношения, создать атмосферу доверия и симпатии;
- приветливость, вежливость, тактичность, открытость и ответственность в общении;
- профессиональную компетентность, экономическую грамотность;
- умение убеждать, аргументировать;
- умение сочетать интересы Банка и Клиента;
- конкретность (отказ от общих рассуждений, многозначных и невнятных замечаний).



Комментарий Артема Богача:

Обращаем внимание на «Должен уметь» и «Должен проявлять» — данные правила являются универсальными для работников сферы обслуживания. Если у вас еще нет должностных инструкций, то можете использовать данные пункты для их составления.

Успешный продавец должен обладать следующими **личными качествами-стремлениями**:

➤ **Желанием повышать свой достаток.**

Продавец должен хотеть зарабатывать больше. В прямом значении.

Наш опыт показывает, что в организации наиболее эффективны в активном поиске Клиентов и их убеждении те менеджеры, которые нуждаются в деньгах.

Несколько лет назад к нам на собеседование пришла девушка, которая работала учителем на ставке 1200 рублей. Ей нужны были деньги. Она была молодой и интересной, ей хотелось покупать себе красивую одежду и баловать себя приятными покупками. Яркости и активности в ней не наблюдалось, потому мы сомневались в том, брать ли ее на работу. Однако когда ее все-таки взяли, не пожалели ни разу. Благодаря своему желанию заработать она кропотливо подходила к планированию своего рабочего дня, к подготовке к встречам и обучению, настойчиво звонила Клиентам, выполняя поручения начальника отдела продаж. Задерживалась после работы. Она быстро стала результативным менеджером и оставалась им до тех пор, пока не вышла замуж. И только тогда ее мотивация резко изменилась. Вместо финансовой составляющей для сотрудницы стали важнее комфорт и спокойствие. Через шесть месяцев после замужества «искорка в глазах» по отношению к большим заработкам пропала, и девушка ушла из компании, предпочтя более спокойный род деятельности — занялась репетиторством.



Комментарий Артема Богача:

Да, желание заработка является очень важным. Еще один пример. Наш менеджер из Астрахани в прошлом месяце заработал более 50 тыс. руб., при этом средний заработок наших менеджеров в регионах составляет около 20 тыс. руб. Во время планерки по «скайпу» он мне заявил: «Я хочу зарабатывать. Я пока работаю на перспективу, но уже сейчас мне нужны деньги». Надо отметить, что у него двое маленьких детей, и деньги ему действительно нужны, вот он и работает изо всех сил, перевыполняя планы. Есть и другие менеджеры, которых устраивает зарплата в 10–15 тыс. руб. — но нас не устраивают такие менеджеры, мы расстаемся с ними.

➤ **Конгруэнтностью, или уверенностью в себе, подлинностью.**

Дословно «конгруэнтность» переводится как естественная уверенность в себе, подлинность. Другими словами, это состояние целостности.

Конгруэнтность — это понятие, созданное психологами, отлично характеризует важные для продаж моменты. Мы всегда говорим: никакие навыки продаж не помогут продавцу, если у него не сформирована платформа убеждений, подпитывающих конгруэнтность, которая, в свою очередь, влияет на умение сотрудниками демонстрировать в естественном поведении все профессиональные навыки и умения. Если подобной основы нет, то, общаясь с Клиентом, продавец будет выглядеть неестественно.

■
Конгруэнтность = соответствие мыслей, слов и действий, то есть когда мысли / убеждения человека согласуются с его словами и поведением.
■

Ярким примером неконгруэнтности можно считать стратегию привлечения Клиентов многих представителей различных MLM-структур, которые приходили в гости или очень упорно настаивали на встрече и пытались произвести впечатление преуспевающих людей, привлекая таким образом в свою сеть новых участников. Почти все они при внимательном взгляде демонстрировали заметное несоответствие слов с их внутренним состоянием и даже внешним видом, одеждой, жестикуляцией.



Комментарий Артема Богача:

Да, яркий пример. Последователи Amway, NL и т. п. Мы ничего не имеем против этих компаний, даже сами иногда пользуемся их продукцией. Надо отметить, что часто представители MLM-компаний демонстрируют великолепную конгруэнтность своему продукту, иногда такую сильную, что это пугает. Но чаще и в большинстве случаев ее нет.

Человек, одетый в старое, поношенное платье, не может убедительно притворяться богатым и преуспевающим. Слова человека должны подтверждаться его внешним обликом или, точнее сказать, имиджем. Если человек говорит одно, а его образ свидетельствует об обратном — ему вряд ли поверят. Неконгруэнтность — это отсутствие такого соответствия.

Мы придерживаемся **Закона трех конгруэнтностей**.

Первая конгруэнтность — **соответствие самому себе** (любить свою работу и Клиентов). Многие сотрудники не задумывают-

ся над тем, за счет чего им удастся осуществлять продажи. Вроде все просто, но редко кто думает о следующей важной цепочке: продажи напрямую зависят от стиля общения, а манера общения и транслирование своих эмоций напрямую связаны с любовью к Клиентам (их принятием как, например, хорошей погоды).

На обучении часто приходится говорить будущим продавцам — улыбайтесь Клиентам, улыбайтесь! Редко кто из продавцов делает это искренне и постоянно. В нашей русской традиции улыбка является отражением отношения к собеседнику. А в традициях зарубежных стран улыбка — это индикатор настроения самого себя. Выходит, что мы ни себе, ни людям не улыбаемся. Такой мы угрюмый народ. Мы, конечно, несколько утрировали ситуацию, но в целом этот так. И все-таки, собираясь работать продавцом, надо понимать, что ваша работа будет связана с постоянным общением. А руководитель отдела продаж, принимая на работу нового сотрудника, должен обязательно оценивать способности работника — будет ли он эффективен в данной деятельности, насколько он «любит» людей и общение. Важно помнить, что данная предпосылка является основой для установления контакта с Клиентом.

Вторая — соответствие своему продукту. Важно знать выгоды и достоинства, которые заключены в вашем продукте / услуге для Клиента. Для чего это необходимо? Рассмотрим различные ситуации.

Если вы возьмете бумажную купюру номиналом 5000 рублей и сожжете ее в руке, то она у вас сомнется. А еще эту купюру можно сжечь или испачкать. Но никто из нас не будет так экспериментировать, поскольку все мы понимаем, что за этой бумагой скрываются хорошие возможности по приобретению каких-либо товаров или услуг или достижению иных наших целей. Мы привели этот пример для того, чтобы вы, уважаемый читатель, будущий или настоящий продавец или руководитель отдела продаж, задумались над тем, что продаваемые вами товары / услуги часто имеют «незримый» формат, то есть то, что не может лежать на полке, что нельзя посмотреть, понюхать или попробовать. Это, например, финансовые услуги, консалтинговые или рекламные. Клиент покупает нечто невидимое, поэтому необходимо обязательно отлично знать выгоду и ценность вашей услуги / товара, чтобы объяснить это Покупателю и продать ее / его.

Или другая ситуация: то, что вы продаете, стоит дороже аналогов, например, в аптеке есть витамины по 16, 160 и 1600 рублей.

В таком случае вам также потребуется отличное знание вашего товара, чтобы объяснить Клиенту, почему ему выгодно вложить в свое здоровье на тысячу больше.

Существует и другой нюанс, который отражается на количестве продаж при формировании ценности товара / услуги у Покупателя. Часто от продавцов можно услышать: «Мы продаем „плохой товар“», «Наш продукт дерьмо», «Да кто купит эту программу?!» Так вот, «плохой товар», «плохая услуга» — это что такое? Если сам продавец не купит себе такую продукцию, это не значит, что ее не приобретет кто-то другой. Как говорят, «о вкусах не спорят». Подобная негативная установка у продавца о своем товаре / услуге может сильно препятствовать продажам.

Однажды мы слышали такой комментарий от продавца поддержанных компьютеров: «Зачем люди покупают компьютеры, бывшие в употреблении? Ведь можно добавить совсем чуть-чуть денег и приобрести совершенно новый». Потом мы узнали от его начальника, что у этого продавца самые низкие продажи, и без начальника он мало что может сделать. Да, «с таким настроением слона не продашь...»

Или другой пример. Как-то мы работали с начальниками отделов продаж кредитных продуктов одного крупного банка. И однажды одна из начальниц посетовала на неграмотность людей, которые бездумно берут и берут кредиты. «Как так можно? — удивлялась она, — брать кредиты — это кабала на всю жизнь. А для нас это столько работы. Ошибки, проверки, ревизии, возвраты. Ужас». Ей тут же возразила другая начальница: «А я наоборот, когда хожу по городу, смотрю на людей, подростков и думаю, скоро вырастут и придут к нам. И мы им дадим кредит. Они получают возможность осуществить свою мечту быстро. Ведь раньше такой возможности не было».

Когда потом мы делились с управляющим банка своими наблюдениями, то он подтвердил наши опасения. В филиале первой начальницы продажи кредитов шли плохо, у второй же — держались на достойном уровне. Потому что свои установки руководители транслируют персоналу, а те в свою очередь Клиентам! Таким образом, сами того не понимая, начальницы предопределяли результаты своих отделов.

И еще пример. Одна наша знакомая, до этого работавшая в тренинговой компании, очень стеснялась признаваться людям, что она является арт-менеджером стриптиз-клуба: неприлично,

не так поймут и т. д. Однако после того, как она, переговорив с руководителем клуба на эту тему, услышала от него: «нет никакой разницы в том, что продавать — носки или приватные танцы», она успокоилась и стала лучше справляться со своими обязанностями.

Если продавец не любит свой товар, то его никто не купит у него. В данной ситуации есть всего два конструктивных выхода: первый — сменить работу, второй — полюбить свой товар. Если же вы выберете ничего не предпринимать — обречете себя на вечную неэффективность.

Третья конгруэнтность — соответствие своей компании. Важно быть лояльным к распоряжениям руководства, «не выносить сор из избы», понимать / признавать свои выгоды работы в компании.

Мы всегда говорим: руководитель является отражением системы, и если вы не лояльны к своему начальству, значит, вы не лояльны и к самой компании. Как можно успешно работать в организации, продавать ее услуги / товары, постоянно сосредотачиваясь и выискивая кругом только изъяны или обвиняя во всех своих неудачах руководство, не замечая собственных недоработок? Каждый раз, осуждая распоряжения руководства, вы затрачиваете на это свои время, энергию, силы, ресурсы, которые, между прочим, уходят в никуда, не давая вам денежного выхлопа. Потратьте этот же эквивалент энергии на презентацию Клиенту, и это обернется вам успешной продажей. Мы часто наблюдаем такую тенденцию: стоит только продавцу разгневаться на руководство, обидеться на него, как тут же появляется Клиент, который начинает вам предъявлять претензии или рекламации. Как будто проверяет вас на прочность.

Рассмотрим пример. Хозяйка розничного магазина по продаже алкогольной продукции и торговый представитель несколько лет не могли договориться о поставках, так как у владелицы был негативный опыт работы с этой компанией. Наконец, договорились. Первая поставка и... изменились условия акции плюс попался водитель-хам... разъяренный Клиент позвонил торговому представителю и отказался от сотрудничества навсегда. Что делать? Да — отдел маркетинга дал сбой, не предупредил об изменении акции, да — водителей тоже надо отправлять на тренинги по общению, чтобы не портили отношения с Клиентами. Что сделал торговый представитель — срочно поехал к хозяйке магазина, взял

всю ответственность за происшедшее на себя и попросил прощения, не обвиняя ни компанию, ни маркетинг, ни водителя. Результат: поставки продолжились, сотрудничество окрепло. А если бы представитель стал обвинять компанию?..

Итог следующий — **для эффективности в продажах необходимо:**

- 1) любить свою работу, общение, своих Клиентов;
- 2) любить и понимать ценность своих товаров и услуг, использовать самому свою продукцию (ну если только вы не продаете запчасти для атомных подводных лодок) или, по крайней мере, «принимать» душой то, что вы продаете;
- 3) быть приверженцем своей компании, уважать свое руководство, придерживаться политики компании.

Что МЫ ХОТИМ этим сказать?

А ТО, ЧТО ТРЕБОВАНИЯ к продавцам растут изо дня в день.



Комментарий Артема Богача:

Растут требования не только к продавцам, но и к компаниям, к товарам, к качеству обслуживания, сервису и т. д. Ведь у Клиента есть выбор, и он будет выбирать лучшее для себя.

Отвечающие этим требованиям специалисты к нам не придут — разве что на позицию начальника отдела продаж. Им, таким распрекрасным, незачем уходить в другие фирмы и сидеть там в продавцах, — им надо перерастать в руководителей. Поэтому еще раз повторим: менеджмент компании должен сосредотачиваться на молодых специалистах и их обучении, организуемом службой персонала компании. В нашей книге мы поэтапно рассмотрим все важные моменты подготовки и поддержания необходимых навыков продавцов.

Профессиональное обучение профессиональных продавцов

Обучение продавцов — это неотъемлемое явление в сфере продаж, и так же необходимо, как отгрузка товара. Экономия на этой статье расходов подрывает ваше будущее.

Считается, что новому менеджеру по продажам требуется 2–4 недели на обучение и адаптацию, месяц — на наработку

базы и еще один — для того, чтобы показать результат в деньгах. Именно в организациях с таким подходом новичкам-бездельникам работать комфортнее всего. Что делать, чтобы этого не было? — Требовать результатов, пусть небольших и промежуточных, но они должны быть.

Система обучения и контроля менеджеров должна в себя включать:

- обучение теории и тактике продаж (семинары, книги, интернет-обучение, аудио- и видеокурсы);
- проверку теоретических знаний (зачеты, электронное тестирование, вебинары, ролевые игры);
- контроль применения на практике полученных знаний (оценивается исходя из достигнутых показателей и с помощью прослушивания).

В табл. 1 представлен краткий план-график обучения продавцов (чему и когда обучать и кто за что отвечает), который поможет вам подготовить своих новичков для работы продавцами.

Таблица 1. Ваш адаптационный план для новичков

Сроки	Мероприятие	Результат
День 1: До 16:00	Рассказ о компании, ее истории, традициях, накопленном опыте. Форма: лекция	Представление о статусе и имидже компании у новых сотрудников
День 1: После 16:00	Рассказ с демонстрацией о продуктах / услугах компании. Форма: лекция	Представление о выгоде для Клиента приобретения услуг / товаров компании
День 2: До 16:00	Обучение стандартам подготовки к продажам. Форма: индивидуальное занятие	Знание основных моментов подготовки к осуществлению продаж
День 2: После 16:00	Инструктаж по алгоритму продаж. Форма: индивидуальное занятие	Знание последовательности продаж
День 3: До 14:00	Обучение регламентам продаж компании. Форма: лекция	Знание внутренних стандартов и правил продаж, что можно, что нельзя делать, говорить при общении с Клиентом
День 3: После 14:00	Обучение стандартам проведения телефонных продаж. Форма: индивидуальное занятие	Навык проведения переговоров с Клиентом по телефону

Сроки	Мероприятие	Результат
День 4: До 14:00	Пробные звонки, работа над ошибками. Форма: ролевые игры, прослушивание звонков, зачет	Обратная связь от коллег. Оценка результатов: что получается, что нужно делать иначе
День 5: До 14:00	Контроль опережающих показателей. Форма: индивидуальное занятие	Работа над ошибками
День 10: До 14:00	Принятие решения о качестве и способности к обучению и прохождении испытательного срока. Форма: прослушивание, оценка показателей	Увольнение / исправление ошибок

Рекомендуемые исполнители этих внутренних мероприятий: руководитель отдела продаж, старший менеджер, наставник.

Основная цель обучения: как можно скорее «ввести в эксплуатацию» новичка, чтобы как можно быстрее получить результат от него или как можно раньше расстаться с неэффективным менеджером.

Обучайте персонал и развивайтесь сами!

Очень важно учиться и развиваться в первую очередь самому руководителю. Грустно наблюдать, как директор торговой фирмы, отправляя на учебу своих торговых представителей («Научите их чему-нибудь»), на вопрос о собственном обучении отвечает: «Мне не надо, я и так все знаю». Как правило, его работники тоже не хотят учиться.

Но есть и другие примеры... Крупное производственное иностранное предприятие. Проводим Ассессмент-Центр и серию тренингов для управленцев различного уровня. Генеральный директор (доктор наук, иностранец, с переводчиком) присутствует на каждом тренинге, внимательно слушает, часто берет слово, высказывает свое мнение, подводит итоги. В конце каждого мероприятия — совещание с тренерами и службой персонала. Чувствуете разницу?

Существует множество **способов обучения** и поиска новой информации. Курсы Executive MBA — не единственная возможность получить бизнес-образование. Есть и более доступные источники:

- книги и профессиональные журналы;
- открытые семинары и тренинги;
- профессиональные конференции и отраслевые выставки;
- аудио- и видеокурсы;
- телевизионные материалы;
- бесплатные информационные рассылки;
- вебинары.



Комментарий Артема Богача:

Записи телепередач, статьи по развитию продаж и видеофрагменты тренингов доступны на нашем сайте артбизнесконсалтинг.рф и персональном сайте Гали Новиковой тренергали.рф.

Многое из вышеперечисленного не требует финансовых затрат, поскольку доступно в сети Интернет. Стоит только захотеть найти время и ввести запрос в поисковую систему.

Если вы, как руководитель, занимаетесь своим развитием и обучением, то и ваши сотрудники тоже будут стремиться развиваться и учиться, в первую очередь у вас, во вторую — самостоятельно. Положительный пример заразителен, знаете ли...

Итак, выделим самое важное из вышесказанного:

- Сегодня подготовке сотрудников необходимо уделять более пристальное внимание, поскольку это залог удачного перехвата Клиентов и создания с ними долгосрочных отношений в будущем.
- Продавец сам создает коммуникации и инициирует общение или управляет общением.
- Требования к продавцам из года в год растут.
- Выгоднее воспитать продавца внутри компании, чем взять опытного специалиста и переучивать его.
- В основе всего обучения продажам лежит Закон трех конгруэнтностей: платформа / база / предпосылка эффективности в продажах.

Подготовка к встрече с Клиентом

В алгоритме продаж процесс общения с Клиентом начинается с установления контакта, когда потенциальный Покупатель находится перед нами или мы говорим с ним по телефону. Но мы утверждаем: продажи начинаются гораздо раньше. Еще на этапе подбора персонала, а далее на этапе формирования определенных убеждений и ценностей у продавцов (см. Закон трех конгруэнтностей).

В одной компании, специализирующейся на продажах стоматологического оборудования, первые встречи с Клиентом не называются продажами. Продавец идет на встречу с Клиентом для сбора информации, далее заполняет внутренние формы и затем показывает их руководителю. И если тот, после анализа собранной информации, принимает решение, что Клиент интересен компании, сотруднику выдаются прайсы и коммерческие предложения. Только после этого начинаются продажи. Хорошая традиция. Всегда важно быть последовательным и четко контролировать процесс сбора информации. Это обращение ко всем руководителям.



Комментарий Артема Богача:

В свое время я работал в Инвестиционной компании, руководил ОКСИ (отделом коммуникаций и сбора информации). В задачи отдела входило: поиск объектов для инвестиционных проектов, сбор необходимой информации, разработка объекта, налаживание контактов и подготовка к покупке акций. Этапы поиска объекта и сбора информации могли занимать от нескольких месяцев до года и более. А скупка акций часто была молниеносной: всего 2–3 дня и контроль над предприятием у нас.

В продажах, особенно в крупных компаниях, этапы поиска Клиента, сбора информации о нем и подготовка к переговорам — являются первостепенными.

Процесс подготовки к продажам включает следующие этапы:

1. Поиск Клиентов:
 - определение сегментов рынка;
 - предварительный анализ участников и ситуации (выявление потенциальных Клиентов и сбор информации о них);
 - инициатива проведения продаж и определение ее задач.

2. Оперативную подготовку:
 - сбор материалов;
 - составление рабочего плана;
 - проработка основной части продажи.
3. Редактирование:
 - контроль (то есть проверка проделанной работы);
 - окончательный выбор коммуникационной стратегии с Клиентом.
4. Тренировку:
 - репетиция разговора с Клиентом в форме диалога с собеседником.
5. Планирование беседы:
 - составление и проверка прогноза деловой беседы;
 - установление основных, перспективных задач беседы;
 - анализ внешних и внутренних возможностей для осуществления плана беседы;
 - определение и разработка среднесрочных и краткосрочных задач беседы, их взаимосвязи и очередности.

Поиск Клиентов: определение целевых сегментов рынка

Поиск Клиентов — это ряд специальных мер, направленных на выделение из огромного потока информации, ежедневно обрушивающегося на нас, данных, которые помогли бы вычислить потенциальных Клиентов, то есть фирмы, в которые стоит позвонить и на которые стоит потратить свою энергию.

Перед началом активного поиска Клиентов нам необходимо определить:

- Какую пользу потенциальным заказчикам могут принести наши товары и услуги? Какими результатами мы можем обеспечить наших Клиентов? Что мы можем предложить нашим Клиентам? Что им необходимо или интересно, чтобы они с удовольствием и неоднократно платили нам за это?
- Кто те Клиенты, которым могут понадобиться (принести пользу) наши товары и услуги с необходимым для них результатом? Что это за компании? Каким бизнесом они занимаются? Где они находятся (территориально)?

Основными источниками информации о потенциальных Клиентах являются:

- Бесплатные информационные бизнес-справочники. В эту группу мы относим общероссийские информационные ресурсы: Желтые страницы (www.enironavigator.ru, www.yp.ru, Яндекс. Адреса, www.yellowpages.ru), Бизнес-адрес (www.euroaddress.ru), Allinform (www.allinform.ru), Желтые страницы России (www.yellowpagesrussia.ru), Adresat.com (www.adresat.com), ДубльГИС (www.2gis.ru). Также рекомендуем пользоваться региональными справочными ресурсами.
- Электронные торговые площадки, которые в свою очередь можно разделить на универсальные (многоотраслевые), отраслевые и продуктовые. Примерами универсальных (многоотраслевых) электронных торговых площадок служат: UseTender.com, Tender.su, ИНМАРСИС (www.inmarsys.ru); отраслевых и продуктовых — www.tradecable.ru (кабель и электротехническая продукция), www.nge.ru (нефтепродукты), www.lke.ru (лакокрасочная продукция), www.polypipe.ru (полимерные трубы), www.cislink.ru (продукты питания и другие потребительские товары), eMatrix.ru (компьютерная техника и комплектующие).
- Выставочные каталоги. Для сбора информации с выставок не обязательно их посещать. В ряде случаев бывает достаточно выставочных каталогов. Они обычно покупаются у компаний — организаторов выставок.
- Реклама. Удобнее всего работать с различными ценовыми каталогами (например, «Товары и цены»), рекламными и отраслевыми периодическими изданиями. Не стоит забывать о радио, телевизионной и наружной рекламе. Для использования этого источника информации составляется перечень рекламоносителей, в которых потенциальные Клиенты компании размещают свои объявления.
- Клиентские базы данных других компаний. Они могут быть получены не только путем подкупа нелояльных сотрудников. Можно получить доступ к интересующим вас клиентским базам данных компаний, которые не являются конкурентами, используя так называемый «партнерский маркетинг» и «обмен списками». Если ваша компания является членом Торгово-промышленной палаты или Опоры России, то официально вы можете запросить список членов данных организаций.

- Рекомендации существующих Клиентов. Постоянные Клиенты могут дать вам «наводки» на новых заказчиков (конечно, если они не являются конкурентами).
- Социальные контакты. Друзья и знакомые иногда приносят «на хвосте» информацию о потенциальных Клиентах. С этой же целью также стоит отслеживать слухи, циркулирующие на рынке.
- «Полевой» сбор информации. Это так называемый «сенсус» территории. В компаниях, торгующих канцтоварами, например, существуют специально обученные сотрудники-«ищейки», которые ходят по бизнес-центрам и собирают информацию о новых Клиентах. Для торговцев бензином интерес представляют АЗС, расположенные вдоль трасс. Для компаний, занимающихся стройматериалами — свежие «огороженные пятна» и строящиеся объекты. Для компаний, занимающихся коммерческой недвижимостью — объекты, находящиеся в «хороших» местах, но в заброшенном состоянии или просто без приличного ремонта.
- Сайты конкурентов. Перечень Клиентов, особенно крупных и средних, можно найти на корпоративном сайте конкурента.

Значительная часть информации или сведений о потенциальных Клиентах находится в «открытом доступе» и «под руками». Необходимо только наладить механизм сбора этой первичной информации.

Собираем также данные и о **центрах влияния (ЦВ)** в организациях-потенциальных-Клиентах.

Под центрами влияния мы подразумеваем тех, кто пользуется авторитетом у ваших Клиентов. Часто мнение ЦВ играет решающую роль в принятии решения о покупке / начале сотрудничества с вашей компанией.

Не всегда в качестве ЦВ выступают руководящие сотрудники в организациях. Иногда ими являются так называемые неформальные лидеры, то есть самые опытные члены коллектива или те, кто наиболее авторитетен или является душой компании.

Легких путей в работе с ЦВ нет. Все ЦВ объединяет одно — пока вы не проложите «дорожку к сердцу» центра влияния, пока вы так или иначе не договоритесь с ним, вам будет очень сложно заключить сделку с Клиентом.

ЦВ, как правило, являются нисходящими. Это означает, что нужно стараться заручиться поддержкой на самом высоком уровне для данной организации / подразделения.

В результате сбора информации о Клиентах на каждого потенциального должно быть составлено некое «досье». Для этого необходимо заполнить соответствующую документацию, принятую в компании / стандарт сбора информации о Клиенте (то есть занести определенные данные либо в программу CRM (Client Relationship Management — управление отношениями с Клиентами), либо на любой другой носитель, который принят внутренним документом в организации).

Пример внутреннего регламента «Информация о Клиенте, необходимая для заключения сделки»

Характеристики потенциальных Корпоративных Клиентов (ХПКК):

1. Финансовые ресурсы.
2. Объект — источник проблем в организации.
3. Проблема / проект, который можно решить с помощью нашей услуги / продукции.
4. Лицо, принимающее решение (ЛПР).
5. Опыт использования нашей продукции / услуг.
6. Механизм принятия решений.
7. Личное отношение к решаемой проблеме.
8. Опыт использования подобной продукции / услуги среди значимых людей в окружении ЛПР / ЦВ.
9. Интервалы временной занятости (в какое время проще всего застать на месте).
10. Есть ли связь с конкурентами и в какой форме она осуществляется?
11. Хобби Клиента.

Бланк информации о Клиенте

Дата заполнения: _____

Дата внесения последних дополнений: _____

Кто заполнял анкету: _____

1. Клиент.
 - Фамилия, имя, отчество.
 - Название фирмы, адрес, телефон.

- Домашний телефон.
 - Дата и место рождения.
2. Образование.
- Если не имеет высшего образования, то является ли этот факт болезненным или предметом гордости.
 - Прохождение военной службы.
 - Звание и награды.
 - Отношение к службе в армии.
3. Семья.
- Семейное положение.
 - Фамилия, имя, отчество жены / мужа.
 - Круг интересов жены / мужа.
 - Дети (имена, возраст, чем интересуются).
4. Предшествующая деятельность
- Прежние места работы.
 - Предшествующая должность в фирме, где работает в настоящее время.
 - Имеются ли люди, к мнению которых Клиент особенно прислушивается.
 - Кто из сотрудников нашей фирмы знаком с Клиентом.
 - Как Клиент относится к своей фирме.
 - В чем заключается долгосрочная цель его деятельности.
 - В чем заключена ближайшая цель его деятельности.
 - Чем больше всего озабочен Клиент: благополучием фирмы или собственным благополучием.
5. Особые интересы.
- Является ли Клиент политически активным.
6. Стиль жизни.
- Занимается ли спортом.
 - Употребляет ли спиртные напитки.
 - Курит ли он.
 - Если не пьет и не курит, то как он реагирует, если в его присутствии это делают другие.
 - Где он предпочитает обедать: дома, на работе, в ресторане.

- Что предпочитает делать в свободное время.
- Где и когда обычно проводит свой отпуск.
- Болельщиком каких команд и видов спорта он является.
- Какой марки автомобиль (есть ли он).
- О чем любит поговорить Клиент.
- Беспокоится ли он, прежде всего, о мнении других, и если да, то кого.

Такой подробный сбор информации о Клиенте и его компании не является обязательным, это внутреннее дело организации. Но помните, что знание интересов и сведений о потенциальном Клиенте — залог успешных переговоров в будущем. Чем больше информации вы соберете, тем точнее и качественнее сделаете предложение, от которого Клиент не сможет отказаться ☺. Если речь идет о контрактах на десятки миллионов долларов, не слишком ли коротким покажется список?

Кроме сбора информации важно также **оценить потенциал Клиента**.

У каких сотрудников «разрабатываемого» предприятия вы можете получить информацию, необходимую для оценки его потенциала?

1. У лица, принимающего решения (ЛПР) о закупке, или в отделе закупок. Можно попросить текущую заявку с закупаемой номенклатурой для того, чтобы вы сформировали свое коммерческое предложение с учетом всевозможных скидок. Получив заявку, можно уточнить, с какой периодичностью в организации делают закупки в подобном объеме. Если заявки нет, то можно спросить о том, сколько обычно тратится на закупку вашего товара / услуги.
2. Можно получить необходимую информацию у обслуживающего персонала, который формирует и передает заявки на закупку вашей продукции / услуги.
3. Если работаем с торговой компанией, то здесь источником необходимой информации будут продавцы. Например, занимаясь поиском торговых партнеров в соседнем регионе, можно позвонить в магазин к потенциальному дилеру «под видом Клиента» и уточнить у продавцов наличие интересующих нас товаров, узнать о существовании оптового отдела и возможных сроках поставки.

Исходя из полученной информации сделайте выводы о потенциале компании.

Оперативная подготовка к продаже

В профессиональном подходе к продажам оперативной подготовке отводится значительная роль в работе с Клиентом. А собственно встрече с Клиентом уделяется гораздо меньше времени. Имеется в виду, что чаще всего подготовка к продажам занимает минимум внимания, а сами переговоры с Клиентом охватывают больше времени. Иногда на подготовку уходит 30 мин до встречи, что, как мы считаем, недопустимо, и рекомендуем руководителям в обучении сотрудников делать акцент на подготовку. Это более профессиональный подход. Почему же так важна подготовка?

Подготовка = тренировка продавца

Обычно никто из продавцов не отрицает, что подготовка необходима. Но многие под подготовкой понимают только более или менее приличное знание товара, который они реализуют. Часто этапу подготовки наши продавцы не придают большого значения. Многие считают, что достаточно прийти к Клиенту, а там будь что будет: «Все равно всего не угадаешь». Понятно, что это всего лишь проявление нашего родного русского «авось и так сойдет». Между тем подготовку к продаже можно сравнить с тренировками спортсменов, которые проводятся для того, чтобы достигать максимальных результатов во время состязаний. Точно так же, необходимо уделять время на подготовку к продажам, встречам. Тщательно подготовленные и спланированные встречи позволяют значительно повысить шансы на достижение успеха. Критерий профессионализма в нашей работе — максимальный результат в минимальный срок. Эту цель можно достичь только при тщательной и осмысленной подготовке.

Любая импровизация должна быть тщательно подготовлена и спланирована!

Планирование беседы

Состоит из следующих этапов.

1. *Подготовка коммерческого предложения.* Необходима для того, чтобы сделать адекватное коммерческое предложение. Представляет собой разработку комбинаций продуктов / услуг для конкретного Клиента (индивидуальных вариантов с учетом его потребностей). Обычно предлагается три варианта: доступный, подешевле с минимумом сервиса, элитный, дорогой, с сервисом «по максимуму» и что-то среднее.



Комментарий Артема Богача:

Часто компании пренебрегают предоставлением выбора для Клиента и указывают только один вариант услуги и / или цены. Знайте, что если выбора не предложите вы, то Клиент все равно будет его искать и найдет выбор у ваших конкурентов. Клиенту нужно предлагать три варианта на выбор. Два — слишком мало, 4–5 — слишком много, может запутаться.

2. *Выбор тактики проведения встречи.* Для того чтобы эффективно вести переговоры, нужно точно представлять себе ситуацию, в которой будет проходить встреча, а также иметь заранее подготовленный план действий. Для этого необходимо заранее провести специальную работу, в которую входит анализ сил влияния в организации и выбор тактики ведения встреч.
3. *Определение целей, которые необходимо достичь,* встретившись с Клиентом. Мы должны четко понимать, зачем мы идем в ту или иную компанию и с каким результатом хотим уйти. Мы получаем только то, что осмысленно и запланировано.

Цели встречи бывают:

- *Обязательными*, которые необходимо достигнуть при любом раскладе, даже если Клиент не хочет с нами общаться. А именно:
 - расстаться на позитивной ноте общения;
 - оставить свои контактные данные (визитку, прайсы, презентационные материалы);
 - договориться о дальнейшем информировании компании / Клиента.
- *Реальными*, ради которых мы идем на встречу (заключение договоров, начало переговоров). Итогом этих целей является

ся уже предметное обсуждение возможных вариантов сотрудничества.

- *Возможными* (бонусными), которых можно достичь, пользуясь благоприятным стечением обстоятельств. Например, когда вы приходите к Клиенту, а у него хорошее настроение. Такое бывает редко, но бывает: профессиональный праздник (о котором желательно бы знать заранее, если идем на встречу), день рождения, кто-то родился, кто-то женился, да и просто хорошее настроение с утра. И тут вы со своими продажами. Он относится к вашей информации и к вам благосклонно.
- Бонусные цели:
 - сбор информации о планах развития Клиента и о его фирме;
 - сбор информации о конкурентах;
 - сбор информации о потребностях Клиента;
 - телефоны / пароли / явки / рекомендации о тех, кому тоже может быть интересно наше предложение.

Существует и другая градация целей, которая представлена в табл. 2.

Таблица 2. Возможные цели

Первая встреча	Цель-максимум при первой встрече	Продать товар / услугу
	Промежуточная цель при первой встрече	Сбор информации
	Цель-минимум при первой встрече	Показать себя
Последующие встречи	Цель-максимум	Продать товар / услугу
	Промежуточная цель	Сбор информации

При этом обращаем внимание: хотеть «всего и сразу» неразумно с точки зрения распределения ресурсов и чревато развитием неуверенности в своих силах. Думать, что сразу получится продать, да еще Клиенту, у которого есть подобный товар конкурентов, неверно.

И хоть завышенная планка целей дает больший результат, тем не менее, важно ставить цели в рамках достижимости.

4. *Психологическая настройка на работу с конкретным Клиентом.* Когда продавец выглядит измученным и неуверенным, Клиент очень быстро определяет это состояние и часто отка-

зывает ему, не желая тратить свое время на него. А поверьте, ему есть с чем сравнивать. К нашему Клиенту в день приходит от трех до десяти продавцов разных услуг и товаров. При этом он сам ходит и выбирает товары. Пропаганда СМИ тоже дает представление о том, как должен выглядеть продавец и какие флюиды излучать.



Комментарий Артема Богача:

Перед важной встречей найдите 3–5 минут для того, чтобы расслабиться, остаться одному и представить возможные варианты встречи. Сделать это можно в любом укромном и тихом месте. Представьте, как вы общаетесь с Клиентом, какие вопросы он задает вам, как заканчивается встреча, какого результата вы достигаете. Встреча должна закончиться позитивно, вам необходимо достигнуть своих целей. Если не получается, то добавьте себе необходимых ресурсов (уверенности, оптимизма и т. д.). Представляйте до тех пор, пока вы не почувствуете необходимый результат и позитивный настрой.

Данное упражнение не отменяет необходимости предварительной и тщательной подготовки к встрече.

Психологическая настройка на работу, или Что значит для продавца «быть в форме»?

«У меня возникла проблема. Я не знаю, что делать? Как найти выход из сложившейся ситуации? Неприятные мысли постоянно кружатся в голове. Как мне не думать о проблеме? Я чувствую, как накручиваются мои эмоции от незначительного замечания или пустякового недоразумения. Нет сил, вся энергия куда-то ушла. Болит тело, напряжение в спине, спазмы в голове. Опять болит голова...»

Узнали. С вами бывало такое? Скорее всего, не раз.

Так вот поговорим об «**офисной хандре**».

Мы определяем ее у своих продавцов по внешним *признакам*:

- персонал пришел на работу уже расстроенным или становится таковым через час после начала трудового дня;
- проявляет невербальные признаки негативного настроения: выражение лица хмурое, скулы, туловище, руки напряжены;
- наблюдается отсутствие желания продолжать работу, сотрудник сидит погруженным в себя, делает большие перерывы между общением с Клиентами;

- ругает себя («Что же у меня ничего не получается!»);
- более эмоционально реагирует на замечания коллег и руководства, срывается на окружающих по незначительным причинам, например: кружка не в том месте стоит или дверь сильно хлопает (в другое бы время человек на это внимания не обратил, а в период хандры все раздражает и злит).

«Хандра» у персонала может возникнуть по ряду *причин*:

- Недосыпание. Утром рано на работу, с работы задерживаются (что-то доделывают, сдают отчетность). Как правило, коллективы продавцов — это молодежь, и поэтому вечером после работы еще хочется погулять, потусовать, как сейчас принято говорить. Естественно, делать этого не запретишь, но мы в своей компании все равно проводим идеологическую работу с персоналом по прояснению того, что ресурсы организма исчерпаемы, потому их надо беречь и распределять разумно. Тренинг по «Управлению временем» также помогает расставить все по местам.



Комментарий Артема Богача:

У меня есть сотрудница — ответственная и исполнительная. Училась на последнем курсе института. Последние несколько месяцев трудоспособность упала, план не выполняется, на работе часто сонная и рассеянная. Оказалось: трудности с дипломной работой, привередливый преподаватель. И работа оказалась на втором месте. Предпринимать ничего не стал, решил подождать, отпуская по необходимости в институт. Ведь работница-то перспективная.

- Когда сотрудник сделал что-то хорошее, а руководство не заметило, не похвалило. Часто ожидания начальства и работника не совпадают. Менеджеру по работе с Клиентом кажется, что он проделал колоссальную работу и уже достоин похвалы, ведь он преодолевал душевные трудности и развивал силу воли перед звонками. А руководству кажется, что работник сделал еще не все возможное и, наоборот, надо поднажать в усилиях. А хвалить пока рано: вот пусть перевыполнит план на 200% (пусть хотя бы на 100%), тогда и похвалит. И начальство не догадывается, что отмеченный промежуточный результат персонала только подстегнет его к перевыполнению плана, даст понять, что он трудится не напрасно.

- Когда нужно позвонить новому незнакомому Клиенту, а страшно. Практически у всех продавцов холодные звонки вызывают мелкую дрожь по телу. И требуется отработать не один месяц, чтобы начать спокойно воспринимать установление контакта с незнакомыми людьми как само собой разумеющееся. Тренинг помогает настраиваться и вырабатывать навыки, которые облегчают данный процесс. Однако этот путь продавец проходит один. Он самостоятельно работает со своими душевными настройками. Единственное, что можно посоветовать, это вести такие телефонные переговоры не сидя, а стоя. Такая поза придает больше уверенности в голосе, и речь звучит четче.



Комментарий Артема Богача:

Задачу холодных звонков, установления контакта наши менеджеры решают легко. А с назначением встреч у некоторых сотрудников возникали трудности. Минимальный план — три встречи в неделю — не выполняли. Призывы, премии и штрафы не помогали. Нет встреч и все. В этом случае спасло наше пристальное внимание: вместе звонили, анализировали отказы, писали шаблоны, провели тренинг. Встречи пошли.

- Когда попался негативный / раздраженный Клиент и заразил своей эмоцией менеджера, который с ним общался. Часто эмоции Клиентов сотрудники воспринимают на свой личный счет. И приходится многократно объяснять и повторять менеджерам по работе с Клиентами, что настроение Клиента может не зависеть от продавца. Клиента может поругать его начальник, Клиент мог поскандальить с близкими утром, просто быть голодным и т. д. Есть такие люди, которые ищут любой повод, чтобы сбросить свой негатив на кого-то. И легче всего это сделать на подвернувшемуся работника незнакомой компании. Хотя надо стремиться сделать все возможное, чтобы Клиент в общении с вами успокоился, то есть установить с ним контакт. Как это делать, можно разобрать на внутреннем или внешнем обучении либо поучиться у своих коллег по коллективу, посмотреть, как они справляются с подобными ситуациями. Моделирование опыта других людей, наблюдение за их сильными и слабыми сторонами коммуникации, копирование успешных шаблонов является хорошим способом формирования навыков.

- Когда сталкиваешься с частыми отказами Клиентов. По этому поводу можно сказать следующее: продажи — это 80% отказов. И только со временем начинаешь понимать это.

Можно сразу сказать, что *причины* плохого настроения продавца находятся гораздо глубже и кроются порой *в недоработках руководства*:

- Когда можно было обучить, как работать с недовольством и негативом Клиента. Существует много способов установления контакта с Клиентами. Но знание темы не перерастает в действие, то есть после полученных знаний человек не будет применять материал, пока несколько раз не отработает его на практике и не поймет, как и что лучше использовать в различных ситуациях. Тренинг как раз тренирует и закрепляет навыки использования знаний.
- Когда нужно было дать «волшебный кнут», а может и «волшебный пряник», то есть часто используемую на словах, но редко в действиях «мотивацию персонала». В компаниях, как правило, начинают мотивировать, когда пришел период стагнации. А это значит, что уже поздно устраивать соревнования и мастерить доски почета. Мотивация дает результаты, когда проводится системно и регулярно. Кроме того, важна последовательность: обещали наградить, значит обязательно надо сделать это. Как однажды показал наш тренинг в одной компании, основные стрессы и нежелания сотрудников работать были связаны с тем, что руководство не выполняло своих обещаний. Когда персонал перевыполнял план, гарантируемые премии куда-то исчезали. Честность и обязательность начальства — хорошая предпосылка к устранению хандры у продавцов.
- Когда важно было четко определить круг задач и зон ответственности.
- Когда нужно было смоделировать опыт успешного менеджера на других менеджеров. Успешные менеджеры уже не могут по определению хандрить, так как сегодня с них берут пример и на них равняются.



Комментарий Артема Богача:

Продолжение примера с назначением встреч. Наш менеджер в Астрахани совершает не то что три встречи в неделю, а три встречи в день. Прикрепили к нему на две недели волгоградского стажера. Энтузиазм заразителен!

- Когда важно было вдохновить выгодами сотрудничества с организацией. Основная причина отказов и последующих переживаний по этому поводу кроется в том, что молодой и новый персонал не уверен в важности товаров / услуг компании, в которой он начал работать для Клиентов. Вечный внутренний вопрос персонала: «А зачем мы Клиенту?» Отсюда вредные для результата мысли и убеждения: «у меня ничего не получится...», «вечно так...», «это только со мной...» и т. д. и т. п.
- Стресс также может возникать из-за путаницы в отношениях «начальник—подчиненный», когда продавец находится под началом трех руководителей или его обязанности прописаны расплывчато. Иногда руководители некомпетентны и формулируют задачи нечетко или эмоционально неуравновешенны (нет планирования, нет организации, а контроль сумасшедший).
- Часто в организациях есть и такая проблема: не с кем поделиться наболевшим, хотя бы со своим коллегой, невозможность выплеснуть свои эмоции. Нет возможности обсудить свои проблемы ни дома (не поймут), ни на работе (не принято). В таких ситуациях выручают штатные психологи, но не в каждой организации есть такой специалист.

«Так все-таки, как же успокаивать свой персонал?» — спросите вы. Готовых рецептов, увы, нет. У каждого есть своя наработанная самопомощь, которая не раз уже выручала.

Иногда то, что помогает одним, другим не помогает, все в этом смысле индивидуально. Тем не менее остановимся на некоторых *реальных рекомендациях*, работающих у нас. Мы:

- занимаемся арт-терапией для самих себя со своими сотрудниками;
- организуем срочное внутреннее обучение, решая вопросы «Что не получается?», «Почему?», «Где взять ресурсы для изменений?»;
- проводим срочное идеологическое мероприятие на темы «Почему наши услуги выгодны / полезны людям?», «Почему МЫ нужнее Клиентам, чем они нам?»;
- организуем за счет компании корпоративное мероприятие (идем в кино или театр);
- едим волшебный целебный продукт, приготовленный из имбиря, меда и лимона в равных пропорциях — хорошее тонизирующее средство;

- устраиваем «мозговые штурмы» внутри коллектива на тему «Кто и как себя вытягивает из хандры?», делимся советами, помогаем друг другу, подбадриваем;
- иногда просто выезжаем на природу поесть шашлык и погулять по лесу — помогает.

Если захватывают противоречивые эмоции и ситуация позволяет отвлечься от дел на несколько минут, скажите себе «стоп» и замрите. Внутри вас может бушевать буря эмоций. Но знайте, накал страстей постепенно сойдет на «нет». Ослабнет, как костер, который израсходовал свой ресурс.

Используйте метод резиновой ленты для того, чтобы приучить ваш ум концентрироваться на положительных моментах вашей жизни. Завяжите резиновую ленту на запястье. Каждый раз, когда вам в голову будут приходить отрицательные мысли, дергайте за резиновую ленту. Ваш мозг начнет ассоциировать боль с отрицательным мышлением, и вскоре у вас выработается внутренний «стоп» на негативные мысли. Вы станете задумываться над своими мыслями в голове, вероятнее всего, захочется менять мысли с отрицательных на положительные. Этот метод известен в технологиях НЛП (нейро-лингвистического программирования) под названием «Якорение».



Комментарий Артема Богача:

Может быть, кому-то подойдет похожий способ, но направленный на накопление положительных эмоций. Известная техника, при этом эффективно работающая, если все делать по правилам. Вам хорошо, вы испытываете позитивные эмоции, чувство подъема жизненных сил и вдохновение — в этот момент нужно заякорить это состояние. Вы можете сделать это, совершив какой-либо неспецифичный жест или движение, издать определенный звук, например: сказать «Йеессс!» и сделать жест согнутой в локте рукой сверху вниз. Правила: якорь должен быть неспецифичным, то есть просто так вы его делать не будете, и простым, чтобы вы могли его легко воспроизвести. Якорить нужно пик эмоционального состояния. Вам надо заякорить несколько позитивных ситуаций, чтобы усилить действие якоря. В ситуации, когда вам станет плохо, грустно, вы можете воспроизвести этот якорь, и ваше настроение обязательно улучшится.

Научитесь быть спокойным. Человек в среднем проводит менее 30 мин в месяц в полной тишине и спокойствии. Выработайте привычку сидеть тихо и наслаждаться тишиной хотя бы десять минут в день. Просто думайте о том, что важно для вас в жизни. Молча-

ние действительно — золото. Находите время для общения с природой. Наблюдайте за восходом или закатом солнца, смотрите на реку, вдыхайте и чувствуйте запахи. В природе есть спокойствие и радость, и она готова делиться ими, надо только уметь принимать эти дары.

Всегда помните о том, что качество вашей жизни — это качество вашего общения: общение с другими и, что еще важнее, ваше общение с самим собой. Помните всегда закон природы: вы получаете то, на чем концентрируетесь. Если вы сосредотачиваетесь на положительном, то оно приходит в вашу жизнь.

Контактируйте по возможности только с положительными, нацеленными на результат людьми, у которых вы можете учиться и которые не будут истощать вашу энергию жалобами и плохим настроением.

Приемы самонастроя

Настроиться на Клиента, как на конкретного человека — это значит определить: кто он, как оказался у нас в компании или на своем месте работы, каковы его потребности, проблемы, опасения и надежды.

Итак:

- Мысленно «просмотрите» основные моменты диалога.
- Представьте картину удачной встречи (сделана заявка, отданы деньги, прощальная улыбка, благодарность Клиента).
- Снимите напряжение с мышц лица, шеи, живота, ног.
- Сделайте себе комплимент перед зеркалом.
- Мысленно проговорите фразы-формулы положительной настройки.
- Отрегулируйте темп дыхания и сделайте паузу перед началом разговора.

В свое время мы узнали о некой **«крестовине устойчивости»** (см. рис. 2) тех, чья работа связана с общением с людьми.

Суть в том, что эффективность такого специалиста зависит от того, насколько хорошо у него развиты следующие четыре поля:

1. Поле физическое: продавец должен следить за своим здоровьем, состоянием тела.

2. Поле настроения: продавец должен настраиваться на позитивный лад.
3. Поле веры: продавец должен верить в себя, в продукт, в работу. Можно верить, конечно, и в начальника, лишь бы это помогало продажам.
4. Поле информации: продавец должен владеть всей необходимой информацией, которая понадобится для продажи.



Рис. 2. Крестовина устойчивости

Если какое-то из полей не развито, оно будет забирать у вас много сил, энергии, внимания.

То есть и так понятно, что Клиенту все равно, что и где у нас болит, ему важно видеть возле себя счастливого, здорового, позитивно настроенного человека, умеющего отвечать на его каверзные вопросы и при этом сохранять свою уверенность. Мы думаем, каждому из нас был бы симпатичен такой собеседник.

К сожалению, не у всех получается настраивать себя таким образом. И часто в работу мы несем шлейф своих жизненных переживаний и проблем.

Причина как всегда спрятана глубоко и в нас самих — в наших мыслях / установках / убеждениях, которые и влияют на наше мышление, настрой и поведение.

Давно известный факт: все болезни идут от головы, все начинается с головы.

Так что далее мы обязательно расскажем о том, как же это важно «лечить» голову. ☺

Приведем **примеры некоторых распространенных негативных убеждений продавцов, мешающих качественно общаться с Клиентами:**

- Я не смогу этого сделать...
- Я боюсь... (Например, что «у меня не хватит выдержки».)
- Мне не хватит нужных аргументов...
- Мое «слабое место» будет заметно окружающим...
- Я могу подвести...
- Мне поручили такое ответственное дело, а я его завалю...
- Никто не может это сделать лучше...
- Они должны меня слушать...
- С этими людьми невозможно работать...
- А вдруг я уроню свое достоинство... (Авторитетен ли я? Не смешон ли, не глуп, не скучен, не испуган, не суетлив?)
- Сегодня я не в лучшей форме...
Узнаете себя или своих коллег?

Хорошо работающим приемом борьбы с негативными установками является **замена отрицательных мыслей на положительные** (аффирмации). Заменяем и повторяем их по несколько раз в день. Уверяем вас, достаточно пару-тройку раз проговорить про себя: «Я могу», «У меня все получится», и вы начнете больше верить в успех конечного результата и чувствовать себя увереннее, а значит, в итоге ваши мысли воплотятся в жизнь, и тем самым подтвердят, что вы все можете!



Комментарий Артема Богача:

Аффирмации или позитивные утверждения — один из самых простых и эффективных способов настройки себя на результат:

- Я — самый лучший продавец.
- Я притягиваю Клиентов, как магнит.
- Я перевыполняю план продаж.
- Я продаю легко и свободно.
- Моя зарплата увеличивается с каждым днем.

Также существуют и другие способы работы с негативом. Например, **рефрейминг** (также техника из арсенала приемов НЛП). Название техники происходит от слова «frame» — рамка, частица «ре» означает изменение убеждений, восприятия мира.

Например, не меняя смысла слова «ложь», можно сказать: «брехня», «обман», «вранье», или же «иллюзия», «фантазия». Слово «влияние» можно заменить словами: «манипулирование»,

«программирование», или же на более мягкие: «убеждение», «рекламирование», «мотивация», «продажи» в конце концов. Смысл посылы не меняется, меняется его восприятие.

Рефрейминг не строится на искажении фактов. Он осуществляется с соблюдением истины и адекватности мира.

Существует несколько способов рефрейминга:

- Находим в сложившейся ситуации позитивные моменты.
- Изменяем свое отношение к сложившейся ситуации.
- Находим ситуацию, в которой невыигрышное суждение смотрится выгодно.
- Переводим суждение в другой контекст через использование слова «зато».

Более подробно варианты рефрейминга описаны в табл. 3.

Кстати, все вышеперечисленные приемы могут также использоваться при работе с возражениями Клиента.

Таблица 3. Варианты рефрейминга негативных установок персонала

Суждения	Варианты изменения установки с помощью рефрейминга
Я не смогу этого сделать	Я смогу это сделать. Каждый хоть раз в жизни что-то да продал — идею, рецепт, хороший фильм — данный опыт обязательно поможет
Мне не хватит нужных аргументов	Неподготовленным меня никто не отпустит. В компании проходит обучение. Все знать невозможно, так что если возникнут вопросы, на которые не будет возможности ответить, я возьму перерыв и отвечу на них позже
У нас в продажах больше нагрузки	Чем больше нагрузка, тем более серьезно отношение к планированию своей работы, а значит, успеваешь больше. Нагрузка явление временное, с приобретением опыта нагрузка будет уменьшаться. С большей нагрузкой приходит большая тренировка
Мне всегда попадают трудные Клиенты в продажах	Трудные Клиенты — это тренинг навыков продаж. Трудные Клиенты при правильной работе переходят в ряд лояльных Клиентов. Это всегда выработка у себя навыков профессионализма и терпения. Всегда трудные Клиенты попадаться не могут, есть и легкие. Все Клиенты трудными быть не могут

Суждения	Варианты изменения установки с помощью рефрейминга
А вдруг я уроню свое достоинство? (Авторитетен ли я? Не смешон ли, не глуп, не скучен, не испуган, не суетлив?)	От ошибок никто не застрахован. Ошибки — это приобретение опыта. Если признаться в ошибке при ее совершении, Клиенты относятся к такой ситуации с пониманием, так как они тоже ошибаются как все люди. Не ошибается тот, кто ничего не делает
Мне поручили такое ответственное дело, а я его завалю	Откуда такая информация? Настраиваясь на негатив, ты программируешь свою неудачу; будешь бояться проявить себя, тогда и правду завалишь задание
Необходимо делать холодные звонки	Холодные звонки — это возможность быстро «охватить» большое количество Клиентов. При разговоре по телефону легко пользоваться подсказками на столе. Телефонные звонки можно рассматривать как приобретение первоначального опыта общения с Клиентами
Результат работы будет виден не сразу	Всегда есть возможность исправить ситуацию, если что-то пошло не так. Есть время на совершенствование работы. Можно контролировать и обсуждать с коллегами промежуточные результаты
У меня не хватит выдержки	выдержки хватит, если настроится на позитив. Если мы говорим себе: «у меня все получится», значит, все вправду получится

Итоги данного подраздела мы объединили в табл. 4.

Таблица 4. Подготовка к деловой встрече

Раздел подготовки	Информация для подготовки
1. Цели	Чего я хочу достичь? Мои главные цели? Мои промежуточные цели? Мои дополнительные цели? Реальны ли цели? Соответствуют ли цели планам моей фирмы?

Раздел подготовки	Информация для подготовки
2. Знание дела	Знание отрасли и дел в собственной фирме. Знание рынка. Знание продуктов. Знание технических новинок. Знание административных норм и процедур. Знание юридических норм. Знание примеров из практики, отзывов, альтернатив
3. Фирма-Клиент	Какие сведения о фирме-Клиенте могут быть мне полезны? Величина фирмы. Ассортимент товаров / услуг, которые необходимы Клиенту. История. Конкуренты. Техническая оснащенность. Контакты. Финансовое положение. Иерархия. Квалификация
4. Собеседник	Что я знаю об этом человеке / этих людях? Имя, образование? Чего он ожидает от переговоров? За что он несет ответственность? Влияние, права, полномочия? Что для него особенно важно? Убеждения, опыт, опасения, страхи?
5. Источники получения информации	Где я могу получить нужные мне сведения о Клиенте? Какие деловые контакты были, есть, планируются? С кем, когда, результаты сотрудничества?
6. Рекоменда- ции	Кто может меня порекомендовать?
7. Стратегия	Как я хочу действовать? Как начать разговор? Какими вопросами выяснить потребности и покупательские мотивы? Какие решения могу предложить? Каковы мои аргументы? Какие сведения могут быть интересны Клиенту? Какие вспомогательные средства я могу использовать? К каким возражениям я должен быть готов? Как эффективно их опровергнуть?

Раздел подготовки	Информация для подготовки
8. Помощь / польза	Что полезного я могу предложить? Какая помощь Клиенту и кем может быть оказана дополнительно? Что еще я могу предложить дополнительно?
9. Внутренний настрой	Каким должен быть мой внутренний настрой? Как это сделать? Каков мой настрой к этому деловому партнеру? Как мне выработать положительный настрой к нему? Помню ли я о самоисполняющихся «пророчествах»? Есть ли у меня четкое видение желаемого итога переговоров?

ГЛАВА 2

Психология продаж

Основные идеи главы

- Клиент часто делает покупки, руководствуясь эмоциями.
- Важно понимать мотивы и потребности Клиентов.
- Потребности Клиентов меняются вместе с изменением жизни — часто и сильно.
- Вы можете создать стандарты обслуживания, которые помогут вам привлечь Клиентов и облегчить работу своему персоналу.

Давно замечено, что мы завоевываем Клиента на уровне разума только на 10%. Отвечая на вопрос «ЧТО?», мы тем самым переходим к общению на предметно-смысловом уровне, где главная роль отводится нашим знаниям характеристик продаваемого товара / услуги. Ведя беседу на данном уровне, **Клиента**, как правило, **интересует**:

- За какую цену он берет товар / услугу?
- Каково качество товара / услуги, который он покупает?
- Какое количество ему доступно приобрести?
- Какова его выгода от покупки?

Все эти моменты Клиент может узнать самостоятельно, познакомиться со свойствами предлагаемого товара на витринах, через этикетки, прайсы, ценники, сайты и т. д.

Работа продавца здесь минимальна.

Например, характеристики кредита: платеж, %, ежемесячные выплаты и т. д. Видны сразу в информационном листе.

Но есть еще и другая составляющая продаж — это чувства или эмоции. Именно они играют решающую роль при совершении покупки. В 90% случаев Клиенты делают покупки под действием эмоций, получив ответ на вопрос «КАК?»: «КАК я буду этим пользоваться, КАК легко и КАК (к лучшему) изменится мой бизнес, жизнь, здоровье, отношения» и т. д.



Комментарий Артема Богача:

Часто именно эмоции определяют наши действия. Вспомните свои последние визиты в торговый центр. Было такое, что вы покупали вещь не очень нужную вам в данный момент, но потому что она понравилась. Продавец играет здесь ключевую роль. Именно от него зависит в этом случае, состоится ли покупка или нет. Сумеет ли продавец сделать так, чтобы покупатель купил понравившийся ему товар. Расстался со своими деньгами. Дал волю своим эмоциям. Продавцы иногда поступают с точностью до наоборот. Своим видом, комментариями они могут просто отбить желание приобрести товар.

В этом случае Клиент задумывается не о стоимости, а о выгоде для себя, о ценности, которую он приобретает, покупая наш товар / услугу.

Он задает себе вопросы:

- Насколько гарантирована безопасность данным производителем?
- Как удобно (без лишних хлопот и суеты) для себя я могу это приобрести?
- Насколько данная покупка соответствует моему статусу и имиджу?
- Какова для меня ценность или выгода данной покупки именно у вас и именно этого товара / услуги?

Успех продаж во многом определяется компетентностью продавца. Можно смело сказать: продавец, умеющий устанавливать личностные взаимоотношения с Клиентами, будет играть в продажах существенную роль. Ведь на рынке сейчас очень много аналогичных предложений с однотипным качеством, ценой, с похожей рекламной кампанией. Заходя в аптеку, мы можем увидеть, что в продаже есть витамины и по 18, и по 1830 рублей. И ведь находят же витамины по самой высокой цене своего покупателя! Иначе бы они не продавались. Мы можем приобрести как дешевые, так и дорогие витамины, которые по качеству и пользе для организма не будут обладать ощутимой разницей. И есть большая вероятность

того, что мы сделаем выбор в пользу самых дорогих, сомневаясь в их пользе до конца. Вспоминая опыт, можем сказать, что на наш выбор влияет общение с продавцами.

Пример. Зашли в ювелирный магазин купить присмотренные ранее запонки в подарок к празднику. Запонки уже давно подмечены, заходили несколько раз, тщательно выбирали, приготовили деньги, и осталось только подтвердить выбор в последний раз. Материал, из которого изготовлены запонки, — серебро с бриллиантом. А продаются по цене золотых с бриллиантом. Заходим в магазин, подходим к витрине, стоим минут 10, к нам подходит продавец — молодая девушка (хотя она могла бы сделать это и раньше). Просим показать. Приветливости на лице продавца нет. Подруга выражает сомнение в подлинности бриллиантов в серебре, в эксклюзивности товара. Цена все-таки «щиплет карман». Продавец или молчит, или повторяет одну и ту же фразу — «Все подтверждено сертификатами» — причем выражение лица такое, как будто мы усомнились в красоте ее внешности. Сразу видно, что девушка восприняла наши сомнения как личное оскорбление. Что крайне непрофессионально. Просим показать сертификат, выражение лица продавца становится еще брезгливее, и нас уже начинают рассматривать с головы до ног. Ладно, думаем, стоически будем идти до конца. Показывают сертификат — это карточка размером с визитку и напечатана в соседней типографии, на ней нет ни печатей, ни логотипов компании, ни подписей. Смех. Просто написано по-английски: «Бриллиант настоящий». Ну ладно, пусть это правда, это самый настоящий бриллиант и товар эксклюзивный. Но ведь продавец, видя нашу готовность купить и одновременно сомнение, могла бы рассказать о ценности данного товара для нас и сделать это с приветливым выражением лица. И до входа в магазин мы вправду были готовы купить эти запонки. Причем подруга всячески сподвигала меня на покупку, говоря: «Мне нравятся...», «Давай покупать...», «Ведь решили уже...» Продавец все это слышала, но никак не поддерживала ее, никак не изменила свое выражение лица. Никак не убеждала меня.

Мы не купили. Вышли и пошли в соседний магазин. По дороге я спросила подругу: «Что помешало купить?» Она ответила: «Выражение лица продавщицы». В соседнем магазине еще советского формата стоял Дед Мороз из переодетой службы охраны и предлагал при любой покупке подарок на Новый год. Тетушки, также советского формата, когда мы смотрели товар, провели консультацию. Мы их об этом не просили, сами сказали, где запонки изготовлены,

чем они лучше аналогов и т. д. Купили скромные запонки. Причем, уже оплатив товар, мы поинтересовались, могут ли бриллианты вставляться в серебро, и какова будет их цена? Нам сказали, что могут, и цену озвучили примерно такую же, как в предыдущем магазине. Значит, все-таки нас там не обманывали, но вели себя консультанты не соответствующе эксклюзивному товару. Мы не пожалели, что сделали другой выбор, Дед Мороз дал нам подарок.

Наш пример хорошо иллюстрирует, что от работы продавца многое зависит, и даже нацеленные на покупку Клиенты могут раз-вернуться и уйти, если с ними не будет установлен контакт и если им не будет оказано должное внимание.

Эта история подтверждает и другой феномен, с которым сейчас сталкивается разборчивый Покупатель. Развивающиеся рыночные отношения, нарастающая конкуренция в сфере продаж товаров и услуг, насыщение рынка привели к тому, что появился новый тип Покупателя — «сформировавшийся потребитель». Помимо высоких требований к товару / услуге он предъявляет не менее высокие требования к процессу продажи необходимой ему продукции. Реальность сегодняшних дней такова, что недостаточно иметь качественный товар, нужно также уметь качественно продавать его. Это станет возможным лишь в том случае, когда персонал, работающий с Клиентами, будет вооружен необходимыми знаниями по психологии продаж. Конечно, можно подождать, когда у сотрудников продаж произойдет накопление соответствующего опыта методом проб и ошибок, но этот путь потребует много времени. Есть и другой — своевременное обучение, что позволит избежать многих ошибок, сэкономит время, выведет вашу компанию на качественно новую ступень развития. Поэтому обучение психологии продаж все чаще становится необходимостью в работе любой развивающейся организации, а знания по психологии продаж становятся золотым ключиком, открывающим волшебную дверьцу успеха во всех сферах бизнеса.

Сейчас одним из ведущих мотивов покупок, которым Клиент руководствуется при выборе товара или услуги (это необходимо знать также для установления отношений с Клиентом), является комфортное общение с продавцом — его умение приспособляться к Покупателю в диалоге. Ведь именно этим ппоследний руководствуется, выбирая для себя покупки. Этот мотив влияет на принятие решения о сотрудничестве с той или иной компанией. Где Клиент увидит бóльшую для себя ценность, там и совершит покупку.



Комментарий Артема Богача:

Странно, но неоднократно сталкивался с плохим обслуживанием именно в дорогих магазинах, фешенебельных салонах, ресторанах. Хотя предполагается, что уровень обслуживания в таких местах должен быть на высоте. В родном городе, в Москве, за границей — тоже бывает. Похоже, что правило работает наоборот: «Чем дороже заведение, тем наглее и ленивее персонал». Странно... Москва, ЦУМ, известные бренды, интересное оформление бутиков, гламурные продавцы и явно завышенные цены. За такую маржу Клиента облизывать надо! Но не тут-то было: продавцы ленивы, общаются между собой или по телефону. На покупателей — ноль внимания.

В некоторых дорогих ресторанах при их посещении создается впечатление, что ты еще и должен за то, что сюда пришел и тебя обслуживают. Парадокс, но в Египте или Турции тебя обслужат лучше, чем во Франции или Италии.

Вопрос, от чего или кого это зависит? Это зависит, в первую очередь, от людей, от собственников и руководителей данных заведений — они транслируют свои установки продавцам, обслуживающему персоналу. Наверное, пока что им хватает денег, потому они не задумываются о тех Клиентах, которые пришли и ушли, разочаровавшись, а потом понесли свои деньги конкурентам.

Надеюсь, что наши читатели другого склада и искренне заинтересованы в повышении объемов продаж, развитии бизнеса и качественном обслуживании Клиентов.

Мотивы покупок

Очень важной составляющей успешных продаж является понимание продавцом основных мотивов Покупателей. Рассмотрим эти мотивы.

Безопасность. Это понятие включает в себя как безопасность физическую (товары для здоровья, средства гигиены, разного рода охранные системы), так и социальную (всевозможные гарантии и страховки).

Комфорт. Продаете ли вы книги, товары для отдыха или мебель, основной мотив покупателя, с которым вам придется иметь дело, — это стремление к физическому комфорту. Психологически этот мотив сродни тяге к безопасности — ибо тоже порожден желанием избежать любых беспокоящих факторов. Комфорт могут создавать не только сами товары, но и послепродажный сервис, добросовестное и своевременное обслуживание.

Выгода. Стремление заработать или сберечь свои деньги является самым распространенным, таким же является желание Поку-

пателей получить у продавца скидку. Нередко это обстоятельство оборачивается для последних постоянной головной болью — единственное, о чем они начинают думать, разговаривая с Клиентом: «А что, если у конкурентов тот же самый товар / услуга дешевле и заказ достанется им?»

Престиж. Не все вслух признаются, что делают покупки ради престижа, но в действительности это один из самых мощных мотивов. Почему вы покупаете самый дорогой костюм, какой только можете себе позволить? Зачем вы носите на руке часы, если кругом полно настенных и время всегда можно узнать, взглянув на экран мобильного? О благосостоянии людей мы судим по их одежде, машинам и жилью, при этом ошибаемся очень редко.

Желание. Как бы ни был хорош ваш товар, вам ни за что его не продать, если вы не заставите Покупателя хотеть его, и хотеть купить его именно у вас. Наверняка вам приходилось покидать магазины или рестораны, ничего не купив или не сделав заказ. Как правило, это случается в тех случаях, когда обслуживание в этих местах поставлено из рук вон плохо или вам приходится слишком долго ждать. Желание — очень значимый мотив к совершению покупки. Если Покупателю действительно чего-то очень хочется, он обязательно согласится с ценой.

Основные группы мотивов совершения покупок / принятия решений представлены в табл. 5.

Таблица 5. Главные группы мотивов совершения покупок / принятия решений

Интересы Клиента	Словесные ориентиры
Безопасность: спокойная рабочая атмосфера, гарантии, рекомендации, отсутствие риска, проблем, порядок, заинтересованность в защищенности, сохранение своего положения, надежное рабочее место, безопасные условия труда, долгая, не осложненная болезнями жизнь, надежность, постоянство, высококачественное обслуживание, опытные и компетентные деловые партнеры, соблюдение договоренностей, правдивые отзывы и т. д.	«Я привык...» «Меня не раз подводили...» «Я опасюсь, что...»
Новизна: интересно, риск, новый ассортимент и т. д.	«Ну, это все предлагают...» «Чем вы отличаетесь от...»

Интересы Клиента	Словесные ориентиры
Достижение результата, самовыражение: расширение бизнеса, завоевание, укрепление, лидерство, опережение конкурентов, заинтересованность в повышении собственного авторитета, признании заслуг, улучшении имиджа, повышении статуса, желании проявить себя, в росте по служебной лестнице, реализации честолюбивых устремлений, получении титулов и званий, уважении со стороны окружающих, окружении себя предметами роскоши, создании максимального комфорта, обретении власти, принадлежности к элите, в положении первого, лучшего, величайшего и т. д.	«Мы подняли, придумали, сделали, достигли...» «А кто вы такие?» «Я работал с такими фирмами как...»
Комфорт: удобно, быстро, точные сроки, условия, признание, партнерские отношения, контакт, преданность, верность, заинтересованность в облегчении условий труда, упрощение работы, в соблюдении сложившихся привычек, в покое, сокращении поездок, экономии рабочего времени и т. д.	«Я хочу доверять...» «Справедливость — вот самое главное...» «Я не люблю напоминать...» «Я плачу деньги за...»
Экономичность: выгода, прибыль, издержки, скидки, заинтересованность в получении дохода, выгоды, скидок, возврате задолженностей, повышении оборота, снижении затрат и т. д.	«Другие предлагают дешевле...» «Что я с этого буду иметь?»

Из табл. 5 видно, по каким словесным выражениям и фразам можно понять интересы Клиента. Теперь предлагаем читателю выполнить следующее упражнение. Ваша задача: на основании фразы, которую говорит Клиент, выявить его потребности и интересы, которые в том числе могут быть завуалированы. Список формулировок предложен в табл. 6. Вы также можете составить свой, записывая фразы своих Клиентов, а потом на внутреннем обучении у себя в отделе разобрать возможные мотивы и потребности Клиентов. Вы можете ошибиться. Вы можете не угадать. Но данная тренировка полезна в том числе и с точки зрения выработки у своего персонала привычки слушать и слышать Клиентов, замечать нюансы их мнений. Данное упражнение в большей степени рассчитано на торговых агентов или представителей, когда Клиенты — это директора или собственники магазинов.

**Таблица 6. Упражнение «Ключевые слова
и реплики Клиента»**

Клиент говорит	Его потребность
«вы пришли не в какую-то лавку, а в солидный супермаркет»	
«Допустим, я (закупщик) возьму у вас товар, а Покупатель не знает, что это такое. Что я буду делать дальше?»	
«Да я наперед знаю все, что вы мне предложите. У меня все прилавки и так завалены»	
«Я имею дело только с надежными поставщиками, чтобы все было в порядке»	
«Хорошо, а вдруг цены опять поползут? Покупатель растеряется...»	
«Ко мне таких, как вы, торговых агентов, за день по 30 человек приходит, работать некогда»	
«Я считаю, что в бизнесе надо уметь быстро реагировать и уметь делать абсолютно все»	
«А в чем для меня выгода работы именно с вами?»	
«Даже не знаю. С этими вашими упаковками столько проблем: то все не то, то вид не товарный!»	

Еще до того, как Покупатель попадет в ваш «магазин», он уже может быть хоть чуточку знаком с вашей компанией. Этому служат:

- реклама в средствах массовой информации;
- наружная реклама: на щитах, в общественном транспорте, на АЗС, в ресторанах, в фитнес-залах и т. д.;
- информационная вывеска или витрина;
- информация о распродажах («Только сегодня, в день 100-летия нашей компании...»);
- сайты
- и самое важное — отклики Клиентов.

После знакомства потенциального Клиента с вывеской и входной дверью дойдет очередь и до знакомства с продавцом. И этому продавцу без психологии — никуда. Вряд ли Клиента будет волновать вопрос: «Нравится ли мне имя продавца?» Другое дело: «Нравится ли мне внешний вид продавца?», — такая мысль вполне может проскользнуть очень быстро в сознании Клиента, за которой может последовать и другая — «Странный какой-то этот продавец...» или «А она привлекательная...»

До того как Клиент потрогает товар, у него в голове промелькнет вопрос: «Нравится ли мне поведение продавца и сервис?» Даже если Клиент целенаправленно пришел за покупкой, но будет недоволен отношением к себе, он может развернуться и уйти к конкуренту. Впрочем, то же самое может произойти и в случае, когда к Покупателю будет проявляться «излишняя любовь» — это также может отпугнуть как навязчивость. Не стоит забывать о том, что на сегодняшний день еще не все привыкли к активному вниманию к себе со стороны продавца.

Научите своих продавцов нравиться покупателям!

Стандартные вопросы: «Могу ли вам чем-то помочь?» или «Что-нибудь показать?» — не всегда эффективны.

**Любой вопрос надо ставить так,
чтобы на него трудно было ответить «нет».**

Важно ненавязчиво поздороваться (пусть даже тихо, взглядом, кивком — только не снизу вверх!) и сказать нечто вроде: «Я к вашим услугам». Покупатель будет чувствовать себя гораздо свободнее.

А сейчас хотим представить вашему вниманию кейс: «Стандарт приветствия в магазине». Данная тема часто обсуждается среди продавцов и руководителей. У продавцов часто возникают следующие вопросы: «А надо ли представляться? Ведь и так понятно, что я продавец», «Зачем так длинно говорить?», «Клиент начнет раздражаться...», «Я его спугну своими тирадами». Наш ответ:

- Представление Клиенту в торговой точке или по телефону является обязательным шагом общения с Клиентом. Нравится вам это делать или нет — это вопрос этикета, воспитанности персонала и имиджа компании.
- В представлении необходимо дать ответы на вопросы, кто вы, откуда вы (если телефонный разговор), зачем вы Клиенту.
- Наполненность представления, его длина по словам — это вопрос внутренний и решается руководством компании.

- Если в компании путем обсуждений принят «Стандарт Приветствия Клиента», то с момента его принятия он является обязательным к исполнению для всех продавцов, как закон, который регулирует поведение.
Вот об этом и нижеприведенный кейс.

Кейс «Стандарт приветствия в магазине»

Этот кейс является ответом на часто задаваемый вопрос продавцов, как встречать Клиентов в магазине, какими словами, фразами, чтобы завести разговор с ними.

Распространенный вариант. Продавцы ждут 30 секунд после входа Клиента в салон, затем подходят к нему и говорят обыденную фразу «Добрый день! Чем могу быть полезен?» или «Добрый день! Могу ли вам что-то подсказать?», после чего в большинстве случаев они слышат в ответ: «НЕТ».

ДЕЙСТВУЮЩИЙ выход: Продавец говорит: «Если понадобится помощь — обращайтесь!» Клиент: «Хорошо»; продавец делает шаг назад, чтобы не мелькать у Клиента перед глазами, и в то же время следит за ним, не упуская Клиента из виду. Клиент не дольше, чем через одну минуту разворачивается к продавцу и говорит: «А скажите, вот...», то есть разговор завязывается.

Сервисные рекомендации:

После того как Клиент зашел в ваш магазин / компанию, подойдите к нему через 20–25 секунд и с улыбкой скажите: «Здравствуйте, я — консультант (представьтесь). Если понадобится помощь, с удовольствием помогу». И отойдите. В большинстве случаев Клиенты не позволят вам отойти, а сразу просят помощи.

Применяйте дифференцированный подход к Клиентам, ориентируясь на невербальную информацию, которую Посетитель демонстрирует консультанту:

- Издалека (примерно за два метра) сказать: «Здравствуйте. Спрашивайте». Это не самый лучший вариант начала общения с Клиентом, но он эффективен в том случае, если вы заняты другим Посетителем или выполняете какое-либо текущее дело, бросить которое проблематично. В такой ситуации посмотрите на Клиента, встретитесь взглядом с ним, поприветствуйте его.

И по возможности, совмещая прежнее дело, отвечайте на вопросы Покупателя, если они стали поступать от него.

- Стойте молча на небольшом расстоянии (полтора метра) и всем своим видом показывайте готовность оказать консультацию. Такой способ не мешает двум Посетителям обсудить витрину «без посторонней помощи» и в то же время не создает чувства «брошенности и одиночества». Обычно Посетитель сам задает вопросы. Если нет, то (примерно через одну минуту) подойдите и скажите «Спрашивайте, не стесняйтесь» или начните комментировать объект повышенного внимания.

Усиление метода — через одну секунду после входа Посетителя перестать заниматься предыдущим делом (если это был какой-либо вид отдыха) и переключить все внимание на Посетителя, то есть задать извечный вопрос «Чем могу быть полезен?» на невербальном уровне.

- Остальные фразы для начала диалога (их довольно много) используются, когда намерения Посетителя более или менее очевидны. Например: «Здравствуйте, именно эта модель удобна для студента / школьника / бухгалтера...», «Здравствуйте, вы подбираете компьютер для новогоднего подарка ребенку?», «Вот, посмотрите, как раз у этого фотоаппарата есть функция подавления эффекта красных глаз...». Далее товар лучше дать в руки и продолжить рассказ о других его свойствах. Говорить желательно спокойно и функционально, не употребляя лишних, не несущих информации, эпитетов типа: «высококлассная модель», «самая лучшая» и т. д.

Особенно важно определить, что конкретно нужно Клиенту, и дать ему **пощупать товар** (САМОЕ главное — не дать Клиенту выбора отказаться от покупки — иначе он потеряется и сбежит). В течение трех минут, сопровождая Клиента по торговому залу, важно **отследить, перед каким товаром остановился Клиент и на чем сосредоточил свой взгляд** и, исходя из этой информации, продолжать разговор комментариями о товаре, который заинтересовал.

Примеры:

- Добрый день, консультант Андрей. Вижу, вас интересовали фотоаппараты. Отличный выбор по бренду. Кстати, на сегодняшний день это самая покупаемая модель. Вы будете пользоваться сами или берете для пользования всей семье?

- Добрый день, консультант Наташа. По этой модели сплита сейчас проходит акция по бесплатной установке. У вас какая площадь помещения?
- Добрый день, консультант Марина. Этот телефон является одним из самых быстрых смартфонов. И на него действует акция по кредиту «0, 0, 24».
- Здравствуйте, Денис, консультант. У этой мясорубки много дополнительных насадок, и при этом она очень мощная, что облегчит работу и сэкономит ваше время.

Многие продавцы неправильно **выясняют детали клиентского запроса**. Например, на слова Покупателя: «Я ищу фотоаппарат» они спрашивают: «Какой?», и выжидательно смотрят на Клиента, вместо того, чтобы сказать: «У нас есть модели разных производителей, фотоаппараты XXX фирмы есть синие и золотистые, а серебристые будут попозже». Сей вопрос продавцы задают и в отношении других товаров, когда уместнее конкретизировать: «Какой корпус вам нужен?» (о радиодеталях, которые могут быть в металле, стекле, керамике, пластике) или: «Какое климатическое исполнение, защита, год выпуска» и т. п.

Побуждение к покупке — это, скорее, эмоциональный, нежели логический процесс.

Итак, задержался человек ненадолго у какой-то полки. А что дальше? Главное на этом этапе — поразить воображение вашего Клиента, воззвать к его чувствам и эмоциям. Найдите какой-нибудь эмоциональный «крючок». Продаете компьютеры — научите своих продавцов **рассказывать истории**, например, о том, как покупка компьютера в семью, где растут подростки, помогла решить проблему своевременного написания рефератов и т. д. Или о том, как нетбук или планшетный компьютер — легкий, компактный, оснащенный техническими средствами для выхода в Интернет — преобразил и улучшил жизнь бизнес-вумен, которая не может терять ни секунды времени, должна даже в пути быть на связи со своими партнерами, коллегами и при этом выглядеть эффектно. Продаете посуду — коллекционируйте истории о том, как удачно выбранный подарок помог наладить отношения с родственниками. Продаете одежду, скажите нечто вроде: «А знаете ли вы, что такое быть безгранично уверенным в себе? Это когда ваш костюм явно не дешевле, чем „Фольксваген“ вашего собеседника».

Продавец должен стремиться **рассеять сомнения** Клиента всеми доступными ему методами. Наиболее простые из них, извест-

ные со времен первобытной торговли, — это «обработка» Клиента на месте, честные и искренние глаза, клятвы всеми святыми и т. п. Не стоит использовать «заезженные», расхожие слова. Сейчас на каждом углу можно услышать о «самом качественном» товаре по «самым выгодным ценам». Употребление привычных штампов порождает у покупателя настороженность и недоверие.

Помните о **конгруэнтности**: противоречия в поведении продающего настораживают. Например, когда разные каналы (зрительный, речевой) передают разную информацию. Если при сопоставлении смысла слов с движениями рук или мимикой продавца обнаруживается рассогласование — это будет отталкивать Клиентов, вызывать у них недоверие к сотруднику магазина. Бывает, уверенные слова контрастируют с «недержанием» рук: продавец дергает пуговицы, бездумно перекладывает что-то на столе, «ломает» пальцы. Только не просите продавца: «Репетируй дома перед зеркалом» — все равно никто не станет этого делать. Лучше устраивайте внутренние 15-минутные тренинги перед началом рабочего дня: «Ну-ка, попробуй продать мне... ну, например, вон тот галстук!» Практиковаться полезно и совсем нетрудно.

Привлечению внимания Покупателя к особенностям своего товара способствуют **демонстрационные моменты**. Например, опытные продавцы в мебельных магазинах предлагают полежать на матрасах за 15 тысяч и за 300 тысяч и найти несколько отличий, тем самым предоставляя возможность Клиенту убеждать самого себя. Не говоря уже о специальных товарах. Продавать, скажем, автомобиль без тест-драйва — нехорошо и даже как-то нечестно. А главное, тем самым вы даете шанс конкуренту.

Доказано, что предложение протестировать товар — очень действенный прием. Особенно, если продавец постоянно комментирует демонстрацию: «Вы чувствуете, как вы буквально утопаете в этом кресле и в то же время сохраняете полную свободу движений» или: «Сидя на этом диване из настоящей итальянской кожи, вы можете почувствовать ее мягкость, которая расслабляет вас еще больше».

Предлагайте Покупателям потрогать, присесть, сделать тест-драйв, померить и комментируйте ощущения, которые они могут получить, используя данный товар.

Также необходимо следить за тем, какие **слова вы употребляете в беседе с потенциальным Клиентом**. Помните: часто на Покупателя негативно действуют неосторожно сказанные слова,

которые вырываются «сами собой». Помимо них, продавцы часто используют «нейтральные», привычные слова, без которых, как им кажется, работа невозможна, но которые тоже способны «отпугнуть» Клиента. Это его «родные» термины: торговля, продажа, покупка, товар, оплата!.. По мнению психологов, слова из торгового лексикона до сих пор несут для потребителя негативную окраску.

Давайте проанализируем, какие словосочетания будут вызывать позитивные образы у Клиентов. Вместо того чтобы «торговать» и «продавать», следует «оказывать услуги», «помогать», «искать варианты», «подсказывать».

Слова «оплата» и «стоимость» четко указывают на то, что кому-то (понятно, кому) вскоре придется расплачиваться. Старайтесь заменять такие слова. На какие? Прислушайтесь к самим Покупателям и говорите с каждым Клиентом на их языке.

Сводя к минимуму использование слов, связанных с образом «торговца-обдиралы», и выбирая выражения, подходящие образу помощника, консультанта, вы разрушаете барьер между жесткими позициями продавца и Покупателя, перетягиваете Клиента на свою сторону.



Комментарий Артема Богача:

Важно не только не использовать негативные слова. В первую очередь нужно менять свои внутренние установки. Необходимо создавать образ помощника-консультанта внутри себя. А Клиентов представлять дружелюбными и благодарными, а еще щедрыми и богатыми.

ГЛАВА 3

Деловой кейс сотрудника по работе с Клиентами

Основные идеи главы

- **Создайте внутри компании кейс по обучению персонала.**
- **Поймите, какой результат на каждом этапе обучения вы ждете.**
- **Не бойтесь вкладываться в обучение персонала компании — помните: профессиональные сотрудники — один из основных ресурсов перехвата Клиентов.**

На сегодняшний день на рынке литературы существует огромное множество книг по технологиям, приемам и алгоритмам продаж. Большинство из них, безусловно, созданы мастерами своего дела. Однако имеющиеся материалы всегда можно дополнить новым опытом. Предлагаем читателю свои примеры и приемы в сфере продаж в нижеприведенном кейсе.

Отметим существующие алгоритмы, действующие в продажах уже с давних лет. Принципиально за 50 лет они не менялись, и думаем, не изменятся. Большинство ошибок, которые допускают продавцы в своей работе, являются результатом их неправильных внутренних установок, о чем мы уже говорили. Ошибки более высокого уровня в компаниях возникают из-за отсутствия системности в подходе к продажам и халатности на местах. Как говорят представители философии кайдзен: причины 98% проблем заключены не в людях, а в том, что система работы не налажена.

Часто, сталкиваясь с проблемами продаж, руководители начинают искать виноватого, вместо того чтобы подумать, что делать.

Уволить всегда проще — на место одного сотрудника придет другой. Однако, включившись в систему бизнес-процессов, новый

Научите персонал:

- улыбаться, обращаться к Клиенту по имени;
- задавать вопрос «Что понравилось у нас?»;
- в заключение беседы говорить «Приходите к нам еще. Будем рады видеть вас вновь».

2. Навыки Поиска Клиента. Это навыки предположения «мест обитания» потенциальных Клиентов, источников сбора информации о них.

Научите персонал:

- находить четкие «пароли и явки» нужных вам лиц;
- пользоваться базами Клиентов, заносить информацию в клиентскую базу;
- создайте внутренний стандарт по сбору информации о Клиенте и требуйте работать только в соответствии с ним;
- приучите фиксировать все данные о Клиенте в одной информационной базе организации;
- проследите, чтобы все ваши продавцы знали закон о том, что «заходить к Клиенту надо в любые двери, которые открыты»: если с нами готов общаться отдел снабжения, а не отдел маркетинга, который нам на самом деле нужен, значит, надо налаживать контакт с Клиентом через отдел снабжения.

3. Навыки Вхождения в Контакт. Это навыки «цеплять» Клиента, запоминаться ему с первых минут общения, подстраиваться под него, чтобы он почувствовал вас «своим» и доверился вам, «открывать» Клиента, используя «располагающие» фразы, узнавать его мысли, желания, цели. Если контакт с Клиентом отсутствует, то продавец не сможет выяснить его мотивы и потребности, которые необходимы для дальнейшего процесса продажи.

Здесь от персонала требуется:

- знание «от зубов» корпоративного представления, в которое входит приветствие, представление себя как сотрудника, обладающего компетенцией помогать Клиентам и отвечать на их вопросы;
- оказание знаков внимания в виде косвенных комплиментов, проявление заботы в процессе общения;
- умение инициировать диалог на разные темы. Как правило, это темы, обсуждаемые в СМИ и в народе;

- умение запросить консультацию у Клиента, если он постоянный и мы знаем его как специалиста в своей области;
- умение использовать техники активного слушания.

4. Навыки выяснения Потребностей. Умение задавать вопросы, выясняющие информацию, которая ведет напрямую к заключению сделки. Этап выяснения потребностей следует всегда за этапом установления контакта. И если контакт с Клиентом не был установлен, то на стадии выяснения потребностей могут возникнуть возражения.

Продавцу необходимо уметь пользоваться арсеналом вопросов для сбора информации по группам.

Что надо спросить у Клиента при розничной продаже:

- Что именно интересует Клиента? За чем он пришел? За какой покупкой? Для кого? Для каких целей?
- Слышал ли он о нашей продукции? Знает ли о нашей компании?
- Нравится ли Клиенту то, что мы продаем?
- Каково его отношение к нашей компании и товару?
- Какие результаты он хочет получить, приобретя наш товар / услугу?
- Пользовался ли Клиент аналогами? Где покупал? По какой цене? Каково его отношение к ним? Какие были минусы или плюсы?
- Есть ли дисконтная карта нашей компании?

Что необходимо выяснить при оптовой продаже. Даже если мы собрали информацию о Клиенте раньше из открытых источников, то ее все равно требуется проверить у самого Клиента:

- О профиле бизнеса? О его настоящих проблемах?
- Цели сделки? Зачем? Кому? Для чего? В каких рамках планирует совершать закупки (цена, сроки, производитель)?
- С какими партнерами работал до этого? На каких условиях? Почему именно с ними? Что устроило? Что нет?
- Кто принимает решения? Что важно для принятия решений?
- Изменился ли бюджет? Утвердили ли бюджет?
- Пользовался ли Клиент аналогами раньше?
- Слышал ли о нашей компании? Из каких источников?

5. Навыки Презентации. Умение подавать свой товар так, чтобы Клиент «плакал и всеми струнами своей души его желал».

*Существуют следующие методы презентации, которые торго-
уций персонал должен освоить и использовать:*

- **Метод сравнения.** Чаще всего презентация продаваемого то-
вара проводится посредством сравнения: с аналогичной про-
дукцией с акцентом на наиболее выгодных позициях; с това-
ром конкурентов с демонстрацией самых ярких отличий. Мож-
но также сравнивать с предыдущими аналогами, у которых не
было каких-либо свойств или функций, а после модификации
и доработки они появились.

Примеры:

«Наш товар лучше / качественнее / быстрее, чем аналоги».

«В сравнении в аналогами компании XXX наша продукция
отличается более надежным...»

«Новая модель утюга вырабатывает больше пара, гаранти-
руя превосходный результат».

«Улучшенная мягкая формула позволяет еще эффективнее
заботиться о снижении чувствительности и защите эмали ва-
ших зубов».

- Использование в представлении товаров **профессиональных терминов.**

Примеры:

В комплект поставки включена подробная инструкция по
подключению и использованию модема. Характеристики моде-
ма «XXX 3G со скоростью 3,5 Мб/с»: обеспечивает *беспровод-
ное подключение*, имеется несколько технологий радиодоступа:
WCDMA, HSPA, EDGE, GPRS, возможно автоматическое пере-
ключение между 3G и *WLAN*.

«Наши кредиты вы можете погашать *аннуитентными* пла-
тежами».

«(Зубная паста) *реминерализует* зубную эмаль, укрепляя
поверхность зубов».

Презентация не должна быть перегружена профессиональ-
ными словами, иначе это может отпугнуть Клиента. В меру ис-
пользуемый данный прием хорошо подчеркивает знание това-
ра и создает впечатление о продавце как об эксперте.

- Для Клиентов, которых можно убедить только с помощью ло-
гики, в презентацию добавляются соответствующие **цифры /
факты**, подтверждающие слова продавца.

Прием делает выступление системным, последовательным, логичным.

Примеры:

«Благодаря „защитному слою“ зубная эмаль на 80% лучше защищена от разрушения и воздействия вредных кислот».

«Ожидая подорожания евро, вы покупаете в середине августа 10 000 евро по цене 1,3500 доллара за евро. В конце ноября вы уже имеете возможность продать их по цене 1,4800 долларов за евро. Купленные летом 10 000 евро стоили 13 500 долларов, а в ноябре они же — 14 800 долларов, что дает 13 000 долларов чистой прибыли при использовании плеча 1 : 10».

«Легчайшая конструкция XXX позволила снизить вес пары лыж до рекордного показателя — 1000 граммов».

- **Использование известных имен и авторитетов.**

Здесь идет речь о применении ссылки на известное лицо, авторитетное мнение, брендового партнера компании и т. д. Такая информация оказывает на слушателей положительное влияние, в том случае, если приводимые имена являются для них значимыми. Речь продавца становится весомее и интереснее. Рекомендуются делать ссылки на: звезд шоу-бизнеса, политических деятелей, гуру бизнеса.

Пример:

«Россиянин Евгений Кафельников с ракеткой XXX достигает отметки № 1 в мировом рейтинге ATP. XXX создает самую легкую ракетку в мире — XXX GDS 1000 AIR CARBONE TI весит всего 198 гр. Эта модель была с успехом представлена на выставке в Китае».

- **Использование метафор, пословиц, поговорок, банальностей** — давно знакомые, но при этом не потерявшие своего смысла и влияния истории и народные мудрости.

Примеры:

«Мы не настолько богаты, чтобы покупать дешевые вещи».

«Скупой платит дважды».

- Также действенны реальные истории из практики продаж или из жизни, являющиеся показательными с точки зрения демонстрации выгод и ценностей для Покупателя. **При этом желательно, чтобы в таких примерах затрагивались эмоции**

и чувства Клиентов. Завершаться рассказываемая история должна эмоционально, чтобы оказать влияние на аудиторию.

Пример:

«Знаете, Семен Семенович, директор по маркетингу, работающий в крупной фармацевтической компании, и его коллега, когда были в командировке в нашем городе, решили поселиться в отеле XXX. Семену Семеновичу очень понравилось в отеле: 1... 2... 3..., а его коллега остался довольным: 4... 5... 6... вывод: у нас хорошо!»

Шаблоны подготовки к презентации смотрите в следующих параграфах.

6. Навыки Работы с Возражениями. Это навыки выхода «из воды продаж сухим», умения «насыщать волков и оставлять живыми и невредимыми овец».

Ваши продавцы должны уметь работать с пятью корневыми возражениями:

- Если нет доверия — создайте ДОВЕРИЕ.
- Если нет потребности — сформируйте ее.
- Если нет желания — продемонстрируйте ВЫГОДУ.
- Если нет денег — примените прием «НОГА В ДВЕРИ»: кредиты, рассрочки, пробные варианты.
- Если нет спешки — покажите РАЗНИЦУ в пользовании старыми моделями и их новыми вариантами, облегчающими жизнь.

7. Навыки Заключения Сделок и умение оказывать Помощь в Принятии Решения. Это навыки превращать затраты энергии своего труда в конкретный бумажный или банковский эквивалент, это умение видеть сигналы завершения сделки, которые могут быть невербальными (Клиент расслабляется, пододвигается ближе, берет в руки продукцию, смотрит проспекты) и вербальными (Клиент задает вопросы о расчете, гарантиях).

Продавцы должны знать два закона завершения сделок:

Закон 1: Сделку можно завершить на любом этапе.

Лучшие моменты для завершения сделки:

- после знакомства с основными преимуществами товара;
- когда Клиент продемонстрировал свое удовлетворение презентацией и / или представлением товара;

- когда состоялось преодоление возражения;
- когда мы получили намеренный или ненамеренный сигнал к завершению сделки от Клиента.

Закон 2: Чем чаще делать пробросы для завершения сделки, тем вероятнее, что вы ее завершите. То есть чем чаще продавец будет предлагать Клиенту задуматься о покупке, тем вероятнее, что Клиент ее осуществит.

Методы завершения сделки — конкретные ФРАЗЫ завершения сделки:

- *Естественное завершение.* Когда Клиент сам говорит: «Ну что, где оформляться?»
- *Завершение по предложению.* Продавец инициирует совершить сделку сам: «Ну что, пойдём оформляться? Надумали, что будете брать?», «Давайте заключим договор; я сегодня подготовлю счет и завтра отправлю его вам».
- *Завершение на основе альтернатив.* Известный прием «вилки», когда Клиенту дается несколько вариантов предложений, которые все принуждают его совершить покупку: «вы можете купить две книги или три книги по цене двух», «вы можете пить старую добрую Колу, а можете попробовать новую — с ксилитом и динамитом», «Так ты не хочешь или не будешь?» (народный юмор). Вопрос формулируется так, что не допускает отрицательный ответ: «вы хотите заказать новинку по одному или по два ящика каждого вида?», «вы заберете продукцию по этой заявке сами или мне оформить доставку?»
- *Завершение с уступками.* Если Клиент у вас просит скидку, то ее можно предоставить только при условии, что он тоже пойдет вам навстречу: «Мы предоставим вам скидку при условии выкупленного объема или оплаты сегодня и покрытия всей суммы сразу».
- *Завершение с риском.* Озвучивание рисков, которые ждут Клиента, если он будет тянуть с решением: инфляция, конкуренты, потеря эксклюзива. Наиболее часто используемый «продажниками» прием, в ходе которого закупщику намекают на необходимость принятия решения о начале работы в течение ограниченного периода времени: «Лучше оплатить продукцию сейчас, так как евро растет и завтра цена будет уже выше».
- *Завершение с применением трех «Да».* Данный метод также называют трюизмами, или сократовским диалогом, или

псевдологией. Прием основан на инерции мышления людей: если человек с вами согласился три раза подряд, то и на четвертый даст положительный ответ. У этого приема есть два правила:

- 1) первые три предложения должны быть банальными, простыми, чтобы Клиент не мог с вами не согласиться;
 - 2) между четырьмя предложениями не должно быть пауз — человек в реальности не отвечает «Да»; его согласие бессознательное.
- *Один из вариантов техники трех «Да» — согласие нарастающим итогом.* Менеджер по продажам сначала подводит итог по тем пунктам, по которым было получено согласие Клиента, и затем переходит к проблемному моменту, по которому еще не получено согласие: «Цены мы с вами согласовали, срок поставки вас устраивает, вопрос по доставке обсудили, тогда я готовлю договор и сегодня выставлю вам счет».

Примеры:

«Люди могут покупать. Люди могут подписывать договоры. Люди могут заключать сделки. Наше предложение ведет к совместному сотрудничеству».

«Ну и ветер сегодня! Занятная расцветка у шарфа! Шарфы согревают. Только у нас самые дешевые шарфы!»

«Все любят красивые фильмы. Интересный фильм приятно смотреть с хорошим качеством. Рано или поздно вы тоже можете задуматься о смене своего телевизора. В нашем салоне до конца месяца действуют скидки 25% на покупку телевизоров фирмы XXX».

«Мыло сушит кожу. XXX отличается от обычного мыла. Оно на четверть состоит из увлажняющего крема. Попробуйте увлажнение XXX».

Данная техника завершения сделки подойдет в том случае, если человек психологически уже готов к такому решению. Если же Клиент не готов, то подобный трюизм вызовет скорей напряжение и желание сделать выбор в пользу «поменьше и попроще».

- *«Остаются только стоячие места».* Данный прием, как правило, используется для того, чтобы напомнить Клиентам о проходящей акции в компании, и тем самым поторопить их

с принятием решения: «До конца акции остается всего десять дней, торопитесь приобрести XXX по низким ценам».

- *Подразумеваемое согласие.* Используя данный прием, менеджер по продажам «перепрыгивает» через момент заключения договора и начинает обсуждать с Клиентом вопросы, связанные с сотрудничеством: «Сегодня в вашу сторону едет наша машина с товаром. Я могу отправить товар по вашей заявке прямо сейчас. Вы сможете завтра принять и разгрузить его?»

Важно, чтобы персонал не только эффективно работал, умел использовать все навыки и умения для достижения своих целей, а также, чтобы эти умения и навыки все время совершенствовались и имели потенциал для дальнейшего развития.

Анекдот в тему:

Два работника пилят бревно двуручной пилой, стараются. Подходит Мастер, недолго смотрит на работу и говорит:

— Пила-то — тупая! Заточить бы.

— Отстань, мужик! Нам работать надо!!!



Комментарий Артема Богача:

Участвовал в семинаре Стивена Кови — автора книги «7 навыков высокоэффективных людей». Седьмой навык так и звучит: «Затачивай-те пилу!» Стивен придает большое значение этому навыку.

Проверить теоретические знания на усвоение материала можно, заранее подготовив контрольные вопросы и устроив зачет. Но стоит помнить: понимание теоретических основ не означает, что человек способен их применять на практике. Например, большинство людей могут легко прочитать книжку о том, как выступать публично, сдать зачет на отлично, но при этом, тем не менее, оставаться неспособным произнести речь (даже перед зеркалом). Проверить, смогут ли ваши продавцы применять на практике полученные знания, помогут ролевые игры.

Однако и отличное прохождение экзамена с участием в ролевых играх не гарантирует эффективность использования новых знаний в реальных ситуациях. Проверить применение на практике техник продаж можно с помощью записи телефонных переговоров или бесед с Клиентом и контроля опережающих показателей. По последним, например, можно выявить наиболее отстающего менеджера; проанализировать его телефонные переговоры или пове-

дение во время встречи с Клиентом с целью выяснения причины ошибок; наметить план повышения эффективности.



Комментарий Артема Богача:

Программа Galloper CRM имеет функцию записи последних разговоров менеджера на жесткий диск сервера с возможностью дальнейшего прослушивания. Данная функция может применяться в том случае, если менеджер часто получает отказы и разводит руками: «Клиенты не хотят покупать». Руководитель включает функцию, прослушивает, анализирует разговоры менеджера и дает обратную связь, корректируя его разговоры.

Напомним: основная задача руководителя отдела продаж — как можно раньше «ввести в работу» новичка и как можно скорее получить результат от него либо как можно скорее принять решение о его увольнении.

Хорошо обученные «бойцы» не гарантируют успеха. В истории есть немало примеров, когда полководцы с меньшими силами выигрывали не только отдельные «сражения», но и целые «войны».

Мы призываем обучаться также и руководителей подразделений продаж, поскольку именно с них первых продавцы моделируют свое отношение к обучению и профессиональному развитию. Если у руководителя отдела нет тяги к развитию, то и у его подчиненных будет соответствующее отношение к их профессиональному росту.

30 секунд — «звуковой бит» восприимчивости человека

Предлагаем вашему вниманию краткий план подготовки к презентации товара, услуги. Считается, что самую важную информацию необходимо уместить в первых 30 секундах своей презентации. На первый взгляд такая задача кажется неподъемной и безумной, однако по опыту можем сказать: данная миссия вполне выполнима. Когда начинаешь готовиться к выступлению и отвечать на предложенные вопросы (смотри их в таблице далее), то начинаешь понимать, что не готов к презентации и что твои мысли разбросаны по углам мозга и их никак не получается собрать. Но, преодолевая первоначальное сопротивление ума и продолжая настраиваться на вопросы, мы постепенно приводим мысли в порядок. А потом уже начинаем получать удовольствие от выполненной работы и говорим себе «спасибо». Думаем: «Как я раньше не мог уместить все в 30 секунд».

Этапы	Описание
1. Цель — это предназначение, смысл, мишень, «свет в конце тоннеля»; это то, что требует решения	Определение вашей цели: Почему мне это надо? Чего я хочу достичь? Зачем мне нужна эта беседа? Почему я хочу сказать эти слова? Для чего необходима данная встреча? Почему я общаюсь с этими людьми?
2. Определение потребностей Клиента	Поставьте себя на место слушателя. Чего он ждет от вас? Что ему может быть приятно? Знать своего слушателя — второй принцип 30-секундного сообщения. Учитывайте потребности и интересы Клиентов
3. Привлечение внимания	Наживка — это утверждение или предмет, используемый специально для привлечения внимания. Наживка должна быть связана с вашей целью, потребностями слушателя и вашим предложением. Наживкой может быть вопрос, утверждение или юмор
4. Собственно сообщение	А теперь кратко и убедительно изложите то, о чем идет речь. Ваше 30-секундное сообщение — это призыв, просьба, команда, предписание к исполнению вашей цели
5. Заключение	Сообщение без конкретной просьбы — упущенный шанс. Тот, кто ничего не просит, ничего не добивается. Чего ждать от Клиента? Побуждения к действию или реагированию? <i>Заключение с побуждением к действию</i> призывает к конкретному поступку в конкретных временных рамках. <i>Заключение с побуждением к реагированию</i> годится в том случае, когда лучше не просить напрямую. Не лишайте себя шанса
6. Используйте эмоциональный подход	Затроньте душу Клиента
7. Итог	Знаем цель. Знаем Клиента и его потребности. Знаем наживку. Готово сообщение. Теперь проверьте: Ясна ли ваша цель? Будет ли она понятна собеседнику? Соответствует ли наживка цели? Укладывается ли сообщение в 30 секунд? Есть ли просьба? Если на все вопросы вы ответили «да», значит — вы готовы к встрече с Клиентом! Вперед за дело!

Как построить презентацию фирмы и товара / услуги

Представляем еще один алгоритм подготовки к презентации товара, услуги. В левой колонке таблицы описана последовательность шагов, которые логично приведут вас к заключению контракта с Клиентом и лучшему пониманию друг друга. В правой колонке — ваши помощники, которыми нельзя пренебрегать и нужно по возможности использовать. Они посодействуют принятию Клиентом решения в вашу пользу.

Создайте четкую структуру	Используйте различные средства передачи данных
Начинайте с эмоциональной ноты. Кратко опишите общую цель. Рассказывая и показывая товар / услугу / компанию, проверяйте — успевает ли за вами слушатель: «Этот момент важен, и я хотел бы понять, достаточно ли я ясно его описал?» Вовлекайте слушателя, задавая ему риторические вопросы и спрашивая его мнение. Периодически связывайте то, о чем вы говорите, с личным опытом слушателя: «вы, вероятно, сталкивались с чем-нибудь подобным?» Добивайтесь его согласия: «Как, по-вашему, это правильно? Вы согласны?» Придерживайтесь основной линии вашей речи; если отвлеклись, запомните, на чем остановились, и, продолжая, кратко просуммируйте предыдущее. Заклучите выводом, подчеркивающим важность удовлетворения интересов слушателя.	Словесные: ▪ образный рассказ; ▪ характерный пример; ▪ типичная история / драматизация; ▪ комплимент, признание заслуг; ▪ пословицы, поговорки, метафоры; ▪ беззлобный юмор (безопаснее всего смеяться над собой). Зрительные: ▪ демонстрация товара; ▪ плакаты, буклеты, фото; ▪ публикации в прессе; ▪ сертификаты; ▪ рекомендательные письма; ▪ видеоматериалы; ▪ слайды. Осязательные: ▪ дать поддержать товар в руках; ▪ дать возможность произвести действие с товаром. Обонятельные: ▪ дать понюхать. Вкусовые: ▪ дать попробовать

Итак,

- напоминаем: готовые и при этом лояльные специалисты — большая редкость;

- не ищите готовых продавцов. Создавайте экспертов по продажам внутри компании сами;
- подготовка специалистов по продажам — это ответственность руководителей;
- сначала важно решить, каких результатов вы хотите добиться. Для этого необходимо создать профессиональный профиль торгового персонала. Потом — наметить план внутреннего обучения продавцов в компании;
- кроме профессионального обучения необходимо формировать у сотрудников клиентоориентированные установки, чтобы они понимали, что создание отношений с Клиентами — это возможность запомниться ему и начать с ним сотрудничество;
- правильные установки и профессионализм торгового персонала — это начальный этап перехвата Клиентов.

ГЛАВА 4

Подготовка к перехвату Клиента

Основные идеи главы

- Прежде чем перехватывать Клиентов, наведите порядок в бизнес-процессах вашей компании.
- Порядок необходим: в финансах, клиентской базе, поставках, сервисе, работе с рекламациями.
- Научите продавцов выходить на ключевое лицо.
- Умейте сделать выгодное предложение.
- Думайте, как возвращать потерянных Клиентов.
- Разработайте программу лояльности Клиентов.

В этой главе мы лишь кратко поговорим об основных моментах перехвата Клиентов (данные механизмы подробно разберем в следующих главах); сосредоточим свое внимание здесь на подготовительной работе.

Желание увести Клиента у конкурента время от времени наверняка возникает у всех, кто занят в клиентском бизнесе. Данное стремление продиктовано естественной потребностью повысить эффективность своего бизнеса.

Это бывает сложно осуществить, и потому мы часто отказываемся от подобных целей на полпути к ней. Тем не менее шанс не только перехватить Клиента, но и сделать его приверженцем своей компании все же есть. Если компания-потенциальный-Клиент с кем-то уже сотрудничает (предполагается — с нашим конкурентом), значит, потребность в предлагаемом нами товаре / услуге у него есть.

И значит, Клиент уже знает, что ему нужно и почему. С такими компаниями-потенциальными-Клиентами во многом про-

ще устанавливать контакт, поскольку они уже понимают свои внутренние потребности, выработали принципы работы с товаром, задают грамотные вопросы и четкие рамки взаимодействия, сформирована система принятия решения о покупке / введения товаров / услуг. Однако нельзя исключать и то, что опыт пользования таким же товаром / услугой, как у нас, только приобретенным у конкурента, может быть отрицательным, и потому у Клиента сформировалась негативная установка на возможное сотрудничество с нами.

Перехват Клиента у конкурента — это путь к Покупателю, который часто идет через уступки в ценах.

Однако всегда важно помнить — далеко не все Клиенты стоят таких усилий. Не все идеальны с точки зрения менеджмента и своевременности платежей. Даже при самой острой конкуренции у нас всегда есть выбор среди партнеров.



Комментарий Артема Богача:

Бывает ситуация обратная, что Клиент приносит столько хлопот и головной боли и столько мало денег, что его легче «уволить». Иногда приходится поступать и так — «увольнять» Клиента. Но сейчас мы о перехвате!

Конкурент — это физическое или юридическое лицо, область деятельности, интересы и цели которого идентичны вашим. Конкурент стремится занять господствующее положение на рынке, пользоваться теми же ресурсами, производить и продавать ту же продукцию, что и вы (ваша фирма).

Почему Клиенты уходят от своих поставщиков?

- 4% — потеряли связь с сотрудником — представителем поставщика.
- 10% — нашли более выгодные цены.
- 17% — поставщик не реагирует на жалобы Клиента.
- 67% — из-за низкого уровня сервиса (или кажущегося таким).

Что может стать причиной сомнений и отказа Клиента от сделки:

- Клиент ограничен во времени.
- Много непонятной информации, которую Клиент, как правило, пропускает мимо ушей.
- Убеждаясь в своей неосведомленности, Клиент раздражается.

- Для Клиента дополнительные возможности и более сложные модели — опасность возникновения дополнительных сложностей в будущем.
- Продавец не акцентирует внимание Клиента на действительно важных для него моментах.

Прежде чем осуществлять перехват Клиента, необходимо навести «порядок» в бизнес-процессах своей компании. Пути создания перехвата Клиентов лежат через перестройку работы различных бизнес-систем компании, а именно через:

- оптимизацию финансовой системы компании:
 - различных систем кредитования и отсрочек платежа перед поставщиками продукции;
 - поставок и наличия необходимых объемов товара для обеспечения бесперебойной работы фирмы в течение строго определенного периода времени;
 - построения четкой схемы оплаты поставок товара, при которой все финансовые затраты распределялись бы равномерно (исключение составляют пиковые финансовые нагрузки, вроде выплат по кредитам, налогов, зарплат, покупки основных средств, аренды, оплаты поставок и т. д.);
 - возможности увеличения отсрочек по платежам за полученные от поставщиков товары при увеличении количества торговых точек, работающих с отсрочкой платежа, и их общего суммарного и долевого оборота в общих объемах продаж в компании;
 - получения дополнительных финансовых поступлений по маркетинговым и мотивационным программам от поставщиков и производителей, рекламным проектам и бонусам за выполнение различных программ производителя;
- создание четко отлаженной схемы поставки заказов Клиентам, а также приема, обмена и возврата товаров в максимально короткие сроки в случае рекламаций;
- изучение всей клиентской базы и проработку возможностей ее расширения в будущем;
- переход на систему аналитического учета Клиентов (установление программы CRM);
- осуществление прогнозирования в маркетинге посредством следующих методов:

- ABC-анализ (товары А — самые важные товары, приносящие 50% прибыли; товары В — «средние» по важности, приносящие еще 30% прибыли; товары С — «проблемные», приносящие оставшиеся 20% прибыли);
 - метод Парето;
 - XYZ-анализ — основан на анализе спроса и точности его прогнозирования (сезонный спрос, предпраздничная торговля, изменения, происходящие на рынке, и т. д.);
- построение сервиса:
- наличие товаров / услуг;
 - четкое и максимальное выполнение заказов;
 - надежность поставок;
 - высокое качество товара;
 - предоставление информации о поставках товара / услуги;
 - рассмотрение претензий;
 - обмен товара;
- разработку программы лояльности Клиентов.



Комментарий Артема Богача:

Прежде чем идти на перехват Клиентов, необходимо удостовериться в том, что наших существующих Потребителей все устраивает. Они лояльны, довольны. Никто не может их у нас увести. Если все так и наша компания готова, то вперед — в бой, на перехват Клиентов!

Мы считаем, компании должны ставить амбициозные цели по перехвату Клиентов, поскольку это приводит не только к получению оных, но и к полезным усовершенствованиям внутри компании.

Но прежде чем что-либо предпринимать, стоит ответить на следующий вопрос: «Зачем нужны преобразования?» Это вопрос о мотивах и целях. Если на него нет четкого ответа, то лучше поворочить с преобразованиями.

Обычно руководители начинают задумываться о перехвате Клиентов тогда, когда происходит снижение прибыли / уходят крупные Клиенты / падает товарооборот и т. д. Прежде чем принимать решение о начале «акции», стоит серьезно доработать традиционно самое слабое звено в бизнес-процессах большинства компаний — техническое сопровождение сделки: это работа по реализации заказа и предоставлению необходимого сервиса в полном объеме

(логистика, сроки доставки, гарантийное обслуживание, четкое взаимодействие с другими службами компании и т. д.). Все это может вызывать критику, рекламации, претензии и недовольство со стороны Клиентов.

С чего начать?

С чего же начать подготовку к перехвату Клиента? Конечно, с определения целей, разработки «программы максимум» и «программы минимум» и выработки твердой позиции, с которой надо выходить на перехват — иначе будет сложно реализовать свои цели и добиться результата.

Ничего невозможного нет, все подвержено ритмам, и перехватить Клиента «не нытьем, так катаньем» тоже возможно. Просто это займет больше времени. Техника перехвата представляет собой последовательный план действий, выстроенный с учетом особенностей человеческого восприятия и с помощью умелого построения образов. Первое и самое главное — это вера в то, что все получится.

Второй по значимости фактор — профессионализм. Наша техника перехвата достаточно «продвинутая», включает в себя знания и технологии, которые на базовых тренингах продаж обычно не дают. Нужно знать рынок и основных игроков, свои сильные и слабые стороны, конкурентов. Процесс перехвата довольно затратный — и с точки зрения энергетики, и с точки зрения ресурсов, поэтому надо планировать время и силы. При этом, ориентируясь на новых Клиентов, нельзя забывать и о старых. А то «за деревьями леса не увидим»!

Итак, перехват Клиентов начинается с разработки план перехвата.

План перехвата:

1. Подготовительная работа: ставим цели, вырабатываем стратегическую позицию.
2. Преодолеваем сопротивление Клиента, выходим на лицо, принимающее решение.
3. Работаем с возражениями при первичном контакте, устанавливаем контакт.
4. Применяем технику уникального торгового предложения (УТП).
5. Осуществляем позиционирование в сравнении с конкурентом.



Комментарий Артема Богача:

Не думайте, что даже если вы все сделали по плану, то Клиент конкурента сразу же согласится на ваше УТП. Скорее всего, сразу не согласится. Здесь важно продолжать работать с уже вашим потенциальным Клиентом, работать систематично, грамотно и профессионально. В конце концов, Клиент согласится. Конкурент может допустить промах, не устроит качество продукции / услуг, захочется новизны и т. д., а вы рядом.

В Волгограде есть два интернет-провайдера, конкурирующие между собой. Наши отношения с одной из компаний — УУУ начались в 2009 году. Как обычно при продаже, говорили красиво, обещая эксклюзив: «Только у нас, только на таких условиях, каких нет ни у кого...». Мы поверили. Подключились. И с первого дня начались проблемы. То выйти в Интернет не получается, то нам предлагают сменить пароль, то «Подождите...» И все бы ничего. Только до них невозможно было дозвониться и не было круглосуточной службы поддержки. А потом каждый вечер начались прерывания в сети. Могло быть по 20 прерываний за вечер. И представьте наше состояние, когда идет вебинар на всю страну, а мы не можем работать спокойно. При этом нам регулярно поступали звонки от сотрудников их прямого конкурента компании ХХХ. Они нам говорили: «У нас так не будет. У нас будет все хорошо». Мы не верили. Но чаша нашего терпения переполнилась, а настойчивость персонала ХХХ не угасала. Сотрудник из ХХХ с регулярностью раз в месяц общался с нами, спрашивая: «Вас все устраивает у УУУ?» — «Конечно, нет». — «Тогда подключайтесь к нам». И в 2010 году мы перешли к пользованию интернет-услугами ХХХ. Не жалеем. На самом деле, как и обещали — все хорошо. Теперь у нас нет ПРОБЛЕМ, а есть ВОЗМОЖНОСТИ легко работать в Интернете. Но фирма осталась на прежнем провайдере — УУУ. И тут весной мы опять вспомнили об их «сервисе». Необходимо было сделать сверку с ними. Звонила им 1 час 15 минут. Когда я дозвонилась, приятная девушка пообещала все выслать в течение 10 минут. Ждали двое суток. Хотели пойти к руководству и все ему рассказать. Не нашли никаких контактов. Задумались, а стоит ли все это знать руководству компании. Думаю, что нет, раз за два года в этой компании ничего не изменилось в направлении обслуживания клиентов. Скорее всего, в эволюции потребительского выбора они сильно отстанут от конкурентов. Давно прочитали интервью с одним выдающимся специалистом на тему продаж,

к сожалению, не помним точно его фамилию, но одна фраза очень запомнилась: «ЛУЧШИЙ СЕРВИС, КОГДА ЕГО НЕТ». Тогда мы не поняли смысл слов специалиста. А сейчас понимаем. Продайте услугу так, чтобы у Клиентов не было необходимости к вам возвращаться, что-то уточнять, исправлять. Чтобы не было необходимости до вас дозваниваться. И тогда это будет лучший сервис для Клиента.

Послесловие: наша фирма тоже отказалась от услуг УУУ. Задумались, зачем так долго терпели плохой сервис.

В последнем параграфе этой главы подробно описано, как можно подготовиться к входу в крупную сеть, сумев отстроиться от конкурентов.

Но вернемся к плану перехвата. Мы уже говорили о подготовке к встрече с Клиентом, о задачах и возможных настройках на достижение целей в продажах, сейчас же обратимся к **стратегиям и целям компании**, которые играют важную роль в успешности перехвата Клиентов.

О стратегиях уже многое написано. И все верно — и о преимуществах, и о Клиентах, и о реинжиниринге, и о логистике, и т. д. Однако подобные тексты, как правило, сопровождаются большим количеством схем, таблиц, графиков, от которых у нас лично возникает упадническое настроение и паника, хочется сразу бежать и что-то делать и менять. Только из этих диаграмм и умных изречений непонятно, что именно и как...

Недавно мы сопровождали стратегические сессии в одной известной организации. Компания серьезно задумалась о выходе на рынки в других регионах, продумывала о том — с какими продуктами, целями и как отстроиться от конкурентов. Месяц совещаний, графиков, больших объемов данных о продуктах, конкурентах, персонале, бизнес-процессах. И мы понимаем, что все больше уходим в «трущобы», которые уже не мотивируют и не активизируют персонал на изменения и захват новых рынков, а наоборот, сеют в их головах сомнение и неуверенность в завтрашнем дне. Конечно же, проделанная работа дала свои результаты, компания получила огромный пласт информации для анализа, увидела свои сильные и слабые стороны. Руководители подразделений поняли, какие бизнес-процессы требуют доработки. Но нам из опыта сопровождения этой компании стало ясно то, что стратегия не должна вызывать у ключевых лиц и персонала пессимистические настроения. Она должна вдохновлять и мотивировать, зажигать и сподвигать на действия и

активность, и никак не наоборот. Это некая игра — подвижная и позитивная. С собственниками компаний было принято решение выбрать три важных направления на ближайшие три года, создать их в простых и понятных для большинства сотрудников критериях, почти лозунгах и работать-работать-работать. Не надо усложнять и стратегические цели, и их понимание сотрудниками. Просто надо работать и действовать, а не «пробовать», «пытаться», «стараться». Или как мы однажды услышали: «Мы позанимаемся нашей стратегией в ближайшее время». Что это значит — мы сделаем попытку, а там как получится, куда кривая выведет? Такой подход суть программирование себя на неудачу и провал. У любой компании должны быть ближайшие цели, и их ПРОСТО надо РЕАЛИЗОВЫВАТЬ.

Итак, **стратегия** — это выбор пути, который отличает вас от конкурентов и который вы намеренно развиваете. Стратегия связана с действиями и активностью. Стратегия должна быть простой, ясной и мотивирующей на действия.

Про стратегию также можно сказать следующее: она подвержена постоянным изменениям, как наша жизнь, как рынок, как предпочтения потребителей. И именно поэтому стратегия не может быть чем-то монолитным и незыблемым на века, что тяжело подвинуть и развернуть. Именно поэтому мы говорим: стратегия должна быть подвижной, активной, легко корректируемой, подстраивающейся под изменения рынка.

Здесь может возникнуть такой вопрос: «Если она такая гибкая и так быстро меняется, то стратегия ли это?» Да. Поясним.

Например, вы хотите:

- получить прибыль в количестве трех млн рублей;
- «завоевать» города Южного Федерального округа;
- вывести на рынок региона конкретный продукт;
- открыть магазины в двух районах;
- модернизировать цеха по производству и т. д.

И вдруг, работая на такую стратегию, вы понимаете, что продукт уже вывели конкуренты, а филиалы не нужны, так как надвигается кризис, ожидаемая прибыль будет меньше. И что тогда делать? Конечно, можно упереться и все равно продолжать работать на выбранную стратегию, а можно ее пересмотреть, раз поменялась ситуация во внешней среде. Понятно, что, формируя стратегию, важно обладать полной информацией о рынке, и о конкурентах, и о предпочтениях Потребителей. Понятно, что неправильно менять свое направление каждый месяц, будоража ряды сотрудников. Но

при этом также неправильно не обращать внимания на факторы, влияющие на реализацию стратегии компании.

Тут важна «золотая середина», впрочем, она необходима во всем.

Часто при основании компании собственники не сразу задумываются о стратегии своей фирмы. А когда задумываются, то компания уже работает некоторое время, персонал трудится, Клиенты покупают. Можно сказать, что стратегия уже есть, но какая она? Многие, стараясь определить стратегию, идут по простому пути — наблюдают за работой компании. Поведение сотрудников (моделированное с поведения руководителей), выбор Клиентов, нормы и ценности — все это может иллюстрировать существующую на данный момент стратегию организации. Если собственников все устраивает, значит, остается только описать и озвучить стратегию. Если нет, то необходимо принимать меры по ее изменению, и тем самым моделировать нужное поведение сотрудников компании. Важно помнить:

- невозможно сформировать новое поведение и ценности у персонала, если сами руководители не следуют установленным ими стандартам;
 - можно заявлять какую угодно стратегию в лозунгах, но в реальности она всегда будет соответствовать ценностям самих собственников и руководителей.
- Это показано на рис. 3.

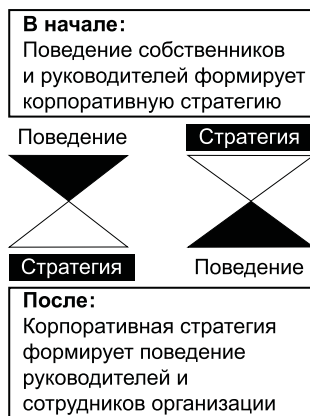


Рис. 3. Определение стратегий

В г. Астрахани есть два магазина одной сети, где продают очень вкусные домашние пироги со всевозможными начинками местного приготовления. Когда мы в первый раз собирались в Астрахань в командировку, нас сразу предупредили, что будут угощать пирогами. Тогда мы восприняли эту идею скептически. «Пироги из магазина не могут быть с домашним вкусом», — такова была наша твердая установка на тот момент. Но мы и не подозревали, как мы ошибались. Это были очень вкусные пироги. И самое главное — хозяин пекарни ревностно следит за тем, чтобы качество его продукции всегда оставалось на высоте. На протяжении уже трех лет, как мы туда ездим, а мы бываем там два раза в месяц, каждый раз мы покупаем эти домашние пироги и точно знаем, что вкус будет гарантированно домашним. Что делает компания? Выбрала стратегию и точно ей следует: не экономит на продуктах, не обманывает потребителей.

Не нужно менять стратегию, если она приносит доход компании, если вы на правильном пути.

Определение стратегии

Так как же **определить свою стратегию**, чтобы отстроиться от конкурентов?

Рассмотрим **шаги определения стратегии**:

Шаг 1. Определитесь с идеей, которая будет являться отличительной чертой вашего бизнеса. Что вы хотите нести рынку, людям? Пускай нечто подобное уже представлено на рынке. У вас все равно получится по-другому. Если вы уже присутствуете на рынке, то найдите простой и быстрый способ, который будет отличать вас от конкурентов. Не можете определить идею сами, привлекайте персонал, привлекайте специалистов. Как говорят: «одна голова хорошо, две еще хуже» ☺. В любом случае уже проверено неоднократно, бросьте в мир клич. Даже Клиенты могут вам подсказать, чем вы отличаетесь от конкурентов.

Однажды, работая с одной крупной фармацевтической компанией, у которой имеется сеть аптек, мы обратили внимание, что всем первостольникам (так называют продавцов, которые продают лекарства в аптеках) не удается выполнять план по продаже БАДов. А молодая девушка, пришедшая на работу всего два месяца назад, отлично справлялась с задачей. Нас удивил сей факт.

Мы спросили Светлану, так ее звали: «Как тебе удается выполнять план по продаже БАДов и почему остальным нет?» На что она ответила: «У меня тоже раньше не получалось. А потом я спросила у самих Клиентов, которые постоянно покупают добавки: „Почему вы покупаете БАДы? Что они вам дают? Почему именно эти ХХХ, а не — УУУ?“». И я получила огромный объем информации, из которой я поняла ценность данной группы товара для Клиентов, узнала об отличиях и преимуществах разных БАДов». Почему такой вопрос не задавало руководство сети, мы не знаем. Так вот и вы, если не видите идею сами, спрашивайте. Привлекайте ресурсы других.

Шаг 2. Для реализации выбранной идеи найдите инициативную группу в коллективе. Такие сотрудники обязательно есть. Они сделают гораздо больше, чем вы можете ожидать, если группа будет подобрана правильно. Фанатики компании свернут горы. Взгляните на своих людей, которые не просто отсиживаются годок-второй, а работают ради своего предназначения. Они уже пришли к вам с определенной идеей, своим призванием, своей большой жизненной целью. Они зажигают Клиентов, они зажигают коллектив, они в первых рядах берутся за работу, они инициативны. Они излучают мощный поток положительной энергии, способной помочь совершить великие дела, а не то, что отстроиться от конкурентов. Уже слышим реплики сомневающихся руководителей: «Где же такие люди есть? У кого они работают? Это кому же так повезло?» Но мы со всей ответственностью заявляем, что в каждом коллективе они есть. Такой персонал мы наблюдали во всех компаниях, с которыми нам приходилось сотрудничать. Просто большинство руководителей часто не замечают действительно заряженных идеями компании людей.

Шаг 3. Постоянно ищите новые способы и приемы, технологии для реализации выбранной стратегической идеи. Давно замечено: чем крупнее компания, тем менее она поворотлива. И тем более консервативна в изменениях. Небольшие компании тоже часто бывают косными и медленными на изменения. Как правило, это зависит в первую очередь от руководителя и / или собственников. Готовы ли они к изменениям.

Сейчас очень важно быть гибкими, искать новые варианты и возможности реализации стратегий. Ведь в тот момент, когда вы

читаете эти строки и задумываетесь об этом, на рынке о том же самом думают руководители и собственники сотни компании и не только в нашей стране, но и за рубежом. В этот же самый момент происходят изменения в экономике, на рынке, в предпочтениях Клиентов и т. д. На нашем профессиональном веку потребности Клиентов менялись много раз. Сначала Покупатели ориентировались на то, чтобы купить себе хоть что-то, потом — желаемое подешевле, затем дешевле + качественнее, далее — дешевле + качественнее + с комфортом (ближе к дому, без очередей и проволочек, с гарантиями). Рынок соответственно реагировал на все новые запросы и быстро предлагал то, что просят Клиенты. В первую очередь всех отзывались компании гибкие, наблюдающие за изменениями и готовые меняться сами. Потом предпочтения трансформировались в: дешево + качественно + с комфортом + эксклюзивно. Не хотим как у всех, хотим «только для меня» и «только у меня единственного». Сейчас Клиенты потихоньку становятся более социально ориентированными, задумываются об экологии, о малообеспеченных слоях населения, беспокоятся не только о себе, но и об обществе, в котором живут. И заметьте, те компании, которые быстро среагируют на данный запрос, возьмут за основу новые предпочтения Клиентов и найдут способы реализации своих стратегий и будут впереди других, легко отстроившись от своих конкурентов.

Рассмотрим системную задачу для примера.

Жил один фермер. У него был пруд с рыбами. Однажды выйдя утром к нему, он увидел, что он начинает зарастать кувшинками. Ничего страшного пока не произошло, поэтому фермер не принял мер. На другое утро пруд зарос кувшинками в два раза больше. На следующее утро — еще в два раза больше. Фермер решил заняться очисткой пруда тогда, когда придет нужный момент. Вопрос: когда наступит этот момент?

Ответы:

- завтра;
- через месяц;
- по ситуации.

Правильного ответа среди приведенных нет. Задача провокационная: заняться очисткой пруда нужно было еще вчера или в крайнем случае сегодня.

Мы всегда спрашиваем руководителей: «Когда, по-вашему, лучше всего следует заняться созданием Корпоративной Стратегии Продаж?» И часто получаем схожие ответы:

- когда получится;
- по ситуации;
- скоро.

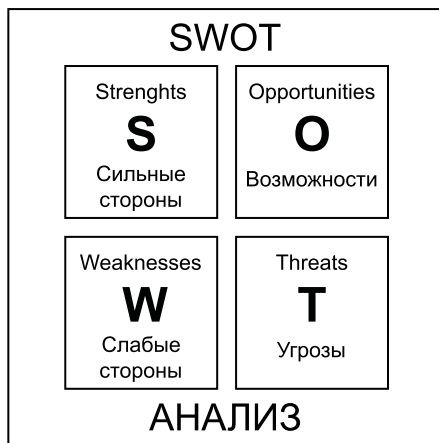


Рис. 4. SWOT-анализ

В выборе стратегии помогает определиться **SWOT-анализ** (рис. 4). Чаще всего данный вид анализа проводят для определения эффективности функционирования компании, но мы прекрасно применяем его и для анализа работы отдельных подразделений, например отдела продаж или производственного отдела.

SWOT-анализ (от англ. *strength* — сила, *weaknesses* — слабости, *opportunities* — возможности, *threats* — угрозы) — это метод анализа сильных и слабых сторон компании, а также ее возможностей и факторов-угроз, которые могут препятствовать ее успешному функционированию на рынке.

SWOT-анализ полезно проводить в следующих ситуациях:

- при определении стратегических целей предприятия или отдельных его подразделений;
- при анализе позиций товара / услуги на рынке;
- при анализе деятельности различных отделов, например работы службы продаж.

При составлении матрицы SWOT-анализа важно понимать разницу между ее элементами. Сильные и слабые стороны компании находятся в области ответственности руководителя, то есть только он может влиять на эти составляющие, менять их, работать с ними, улучшать. Планирование деятельности компании строится исходя из полученных данных о слабых ее сторонах. «Силы» — это ресурсы, на которые руководителю важно опираться при работе со «слабыми местами». Сильные и слабые стороны определяются субъективно. «Возможности» и «Угрозы» — это элементы, которые уже не контролируются руководителем, так как находятся вне зоны влияния организации. Представление о них также является субъективным взглядом того, кто анализирует.

Часто на практике при составлении матрицы SWOT-анализа происходит путаница, что и в каких направлениях анализируется. Ниже мы сделали пояснения ко всем четырем направлениям, определили критерии (параметры) этих направлений.

Критерии матрицы SWOT-анализа торговой компании

1. Силы и слабости.

- Продукты. (В достаточном ли количестве?)
- Ценообразование. (выгодное ли по сравнению с конкурентами?)
- Продвижение. (Как идут продажи?)
- Маркетинговая информация / разведка. (Осуществляется ли изучение конкурентов?)
- Разработка и частота появления новых продуктов.
- Оперативная управленческая деятельность. (На каком уровне?)
- Традиции и правила подразделения.
- Поведенческие нормы. (Какие?)
- Скорость обработки заказов / сделок.
- Персонал. (Количество работников, их образовательный уровень, пол, мотивация, текучесть кадров, лидеры / анти-лидеры, наличие наставников.)

- «Герои» организации.
- Какие существуют способы удержания сотрудников?
- Взаимодействие на уровне руководитель—подчиненный. (Где «силы»? Где «слабости»?)
- Позитивные / негативные установки руководителей.
- Позитивные / негативные установки сотрудников.
- Проводятся ли рыночные исследования и разрабатываются пути усовершенствования бизнес-процессов?
- Есть ли реклама?
- Послепродажное обслуживание / сервис. (Есть ли? На каком уровне?)
- Обслуживание / сервис Покупателей в точке приема заказов. (Чего не хватает?)
- Менеджмент / стратегии управления.
- Ресурсы (персонал, финансы). (Есть ли?)
- Взаимодействие подразделений. (Сильные и слабые стороны?).

2. Возможности и угрозы.

- Законы РФ и региональной власти, регулирующие деятельность компании. (Помогают или ограничивают?)
- Общественные движения, которые формируют среди Покупателей мнение о товарах / услугах. (Поддерживают продажу этих товаров / услуг или осложняют?)
- Рыночная ситуация в стране и в регионе, где торгует компания и создает потребительский рынок.
- Освещение СМИ экономического положения в стране и как на самом деле обстоят дела страны / региона в экономическом плане.
- Наличие профильных институтов, которые готовят необходимые кадры.
- Конкуренты: Наличие. Количество. Насколько серьезные? Как развиваются? Чем торгуют? Где располагаются? На каких условиях работают с дистрибьюторами?
- Наличие розничных сетей, которые могут оказывать сильное влияние на ценовую политику компании.
- Есть ли административный / политический ресурс, которым можно воспользоваться в критических ситуациях.

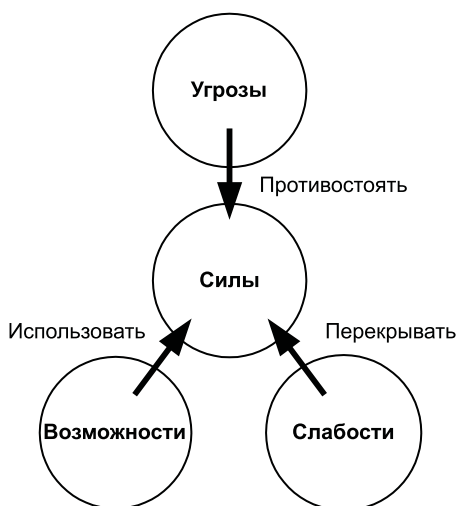


Рис. 5. Использование результатов SWOT-анализа

Исходя из данных матрицы, делаются выводы и ставятся цели (рис. 5).

В табл. 7 приводятся пояснения (вопросы) к параметрам направлений SWOT-анализа, которые необходимо задать собственникам при разработке своей стратегии на ближайшее время.

Таблица 7. Как работать с результатами SWOT-анализа при разработке Корпоративной Стратегии Продаж

Определить	Те «зоны», в которых находится максимальное количество «слабостей»: персонал / корпоративные стандарты / технологии / оборудование / постановка задач / оперативное управление. По каждой необходимо определить цели работы на ближайший год, и достигать их с опорой на сильные стороны организации или отдела
Опирается	На «зоны», в которых находятся «силы» — это «платформа» организации, ее ресурсы
Использовать	«Зоны», которые определены как возможности; с помощью вышестоящего руководства или собственников бизнеса
Исключить	«Зоны», в которых концентрируются угрозы; с помощью вышестоящего руководства или собственников бизнеса

Иллюстрацией SWOT-анализа, с помощью которого определяются направления развития компании, является пример работы руководителей рекламного агентства (табл. 8).

Таблица 8. Матрица SWOT-анализа рекламного агентства

Сильные стороны	Возможности
▪ Принятие управленческих оперативных решений в короткие сроки. ▪ Высокий уровень образования топ-менеджеров. ▪ Наличие финансовых и кадровых ресурсов для выполнения задач, стоящих перед агентством, в том числе для открытия филиалов в других крупных городах России. ▪ Клиентоориентированный подход	▪ Агентство работает в крупном населенном пункте с численностью более одного миллиона человек, что дает возможности для расширения клиентской базы. ▪ Благоприятная экономическая ситуация в регионе
Слабые стороны	Угрозы
▪ Отсутствие зафиксированного на бумаге подробного плана развития компании. ▪ Отсутствие Корпоративной Стратегии продаж.	▪ Высокая конкуренция. ▪ Невысокий уровень знаний в сфере маркетинга у региональных менеджеров на стороне Клиента
Слабые стороны	Угрозы
▪ Отсутствие четких инструкций относительно механизма продаж	

Теперь рассмотрим пример того, как данное рекламное агентство может ответить на уточняющие вопросы.

— *Какой будет ваша компания через три года?*

— *Рекламное агентство стало сетевым, открыв дополнительные филиалы компании в пяти крупных городах России (в Самаре, Волгограде, Ростове-на-Дону, Краснодаре, Москве).*

— *Что является источником развития и совершенствования вашей компании и что может отрицательно сказаться на фирме?*

— Источником развития агентства стали его финансовые и человеческие ресурсы, а также четкое следование выбранной стратегии развития компании.

— Неудачу могут принести неблагоприятные экономические условия в России.

— *В какой среде вы работаете, в чем ваша компания сильнее других и почему?*

— Агентство работает в условиях жесткой конкуренции.

— Сила компании заключается в ее умении разрабатывать и качественно реализовывать эффективные программы продвижения продуктов. Агентство способно это делать потому, что:

- в штате имеются опытные и креативные сотрудники;
- топ-менеджеры компании имеют высокий уровень образования;
- агентство придерживается высоких стандартов предоставления услуг Клиентам.

— *С какими изменениями вы можете столкнуться в будущем?*

— *В связи с выходом агентства на федеральный уровень работы возрастут требования Клиентов к креативности решений, качеству услуг; увеличится ответственность за результат работы компании; повысится конкуренция с рекламными агентствами Москвы.*

— *Как вы можете повлиять на будущее компании с выгодой для себя и что может помочь стать лидером в своем регионе / округе / стране?*

Ответ может быть следующим:

- разработав, внедрив, четко следуя и своевременно внося изменения в Корпоративную Стратегию развития компании;
- доработав должностные инструкции, создав систему отбора персонала и жестко требуя выполнения инструкций и правил, установленных в агентстве;
- постоянно повышая профессиональный уровень знаний сотрудников фирмы в соответствии с требованиями времени.

В следующем параграфе приведены вопросы, которые помогут вам определить свою стратегию.

Напомним, что мы говорим о подготовке к перехвату Клиентов. И выше был описан алгоритм определения стратегии и целей. Сей фронт работ в большей степени лежит в зоне ответственности руководителя. Сотрудники могут и сами сформулировать для себя основные задачи, но не должны делать этого; о направленности своей деятельности они должны узнавать из уст своих управленцев.

Выход на ключевые лица и преодоление сопротивления контакту

Когда стратегия выработана и ясен курс движения, можно переходить к следующему этапу плана перехвата Клиентов — к **поиску выходов на ключевых лиц** в компаниях-потенциальных-Клиентах. Данный этап работы связан с **преодолением сопротивления контакту**.

Два выделенных процесса происходят одновременно: мы выходим на ключевое лицо и в то же время работаем с преодолением сопротивления Клиента. Может такое быть, что при этом вы уже начнете отстраиваться от конкурентов, но об этом чуть позже.

Сопротивления неизбежны, и важно научиться отвечать на возражения при первичном контакте с Клиентом.

Для того чтобы стандартизировать звонки Клиентам в отделе продаж необходимо внедрить *телеалгоритм*. Это такой своеобразный план разговора с Клиентом, в котором схематично прописано, каким образом необходимо совершать первый телефонный контакт; подобный план «продажники» смогут использовать в качестве «шпаргалки» во время звонков.

Что дает внедрение телеалгоритма:

- Персонал по продажам получает готовую схему «правильных» действий, что обеспечивает получение 80% первичных телефонных контактов. Менеджерам не нужно выдумывать, что говорить, достаточно только озвучивать написанные речевые модули.
- Упрощается процесс обучения новых менеджеров тому, как следует совершать телефонные звонки и что говорить на каждом шаге разговора с Клиентом.
- Упрощается также контроль качества совершения обзвона Клиентов продавцами — насколько правильно те строят свой разговор с Клиентами.

Какой может быть цель вашего первого телефонного контакта с потенциальным Клиентом?

Ставя цель, мы программируем свое поведение. Если мы хотим «заинтересовать Клиента» или «представить ему нашу продукцию», то будем предпринимать соответствующие шаги для достижения цели. Обычно продавец прибегает к рассказу-презентации, что вызывает встречное стандартное предложение от Клиента: «Оставьте ваш номер телефона, если нам что-то понадобится —

мы перезвоним!» Вежливые Клиенты иногда имитируют интерес к предложению и потом ссылаются на внешние или внутренние причины — сейчас нет денег, уже закупили, бюджет еще не сформирован / только что израсходован и т. д.

При этом часто продавец не может ответить на основные вопросы:

- Какую именно продукцию / услугу будем поставлять?
- В каком объеме?
- Кто принимает окончательное решение о закупке?

Так какой же может быть цель телефонного звонка?

Основная цель первого телефонного контакта с потенциальным Клиентом — определение его потенциала потребления вашей продукции (если у вас нет информации о том, что Клиент интересен для вашей компании) или получение актуальной заявки с закупаемой номенклатурой. И только затем уже продавец совершает действия (назначать встречу, высылать коммерческое предложение и т. д.) в отношении Клиента, исходя из его потребностей.

На стадии выхода на ключевое лицо можно столкнуться с так называемым «секретарским барьером». Главная задача — дойти до ключевого лица.

Рассмотрим приемы преодоления секретаря.

В большинстве случаев без наглости и напористости здесь не обойтись. Первое: надо заранее вселить в себя уверенность установкой: «Меня ждут. Мое предложение им нужно». Настроить себя на волну позитивного общения. И второе: общение с секретарем должно строиться так, будто у вас уже есть договоренность с ключевым лицом о разговоре: «Соедините с отделом снабжения (Директором, Главным инженером)», создайте «иллюзию» предыдущих контактов с нужным сотрудником. Сравните:

- «Не могли бы вы соединить меня с...» и: «Соедините меня с...»
- «Возможно, вы заинтересуетесь нашим предложением...» и: «Вас заинтересует то, что мы предлагаем...»
- «Иван Иванович на месте? Могла бы я с ним сейчас переговорить?» и: «Соедините с Иваном Ивановичем, у меня с ним договоренность...»

Если секретарь начинает прояснять, кто звонит и по какому вопросу, то менеджеру по продажам не следует рассказывать о том, что он хочет «предложить сотрудничество» или «обсудить поставки», иначе после этих слов моментально будет отправлен в очередь «высылающих коммерческое предложение». Необходимо

начать «грузить» подробностями, используя специфические термины: «Я хочу уточнить — закупки какого кабеля у вас планируются в ближайшее время: силового или контрольного?» Вопрос должен быть сформулирован таким образом, чтобы секретарь не смог передать его или принять по нему решение самостоятельно.

Один наш знакомый использовал этот прием в следующем виде. На вопрос секретаря о цели контакта он с нажимом в голосе отвечал: «Мы вам выслали оферту, а теперь ждем акцепт. Соедините с директором». Использование юридических терминов (оферта — коммерческое предложение или счет на оплату, акцепт — его принятие) в большинстве случаев приводило к «зависанию» секретарской программы «по отшиванию» продавцов. В результате героя нашего примера всегда соединяли с высшим руководством.

Как можно отвечать на возражения секретаря?

Если секретарь говорит: «Директора нет, давайте я отвечу на ваши вопросы», то задаем их или делаем презентацию секретарю. Потом нам придется все это повторить директору, после уточнения, когда и во сколько он будет на месте.

Если бросают трубку, не дослушав до конца, то можно применить следующий алгоритм:

- 1) перезваниваем;
- 2) говорим, что связь неожиданно прервалась, играя роль простака, которого просто обманули, а он не заметил;
- 3) продолжаем с самого начала делать представление по телефону и достигать своих целей.

Рекомендуем отвечать на возражения секретаря гибко и настырно. По телефону слышны ваш настрой и ваша уверенность в себе. Есть замечательный прием для придания голосу большей уверенности: встаньте и ведите переговоры стоя. Проверяли не раз, действительно появляются звонкие нотки в голосе, четкость в словах, ритм, помогающий выделять нужные моменты. После каждого контраргумента или ответа секретарю обязательно делайте проброс в виде: «Соедините с Иваном Ивановичем».

Разберем наиболее **типичные случаи работы с возражениями**.

«Нам это неинтересно. Руководитель перезвонит, если заинтересуется».

Варианты ответов:

- «Именно поэтому я и хотел один раз пообщаться с ним и выяснить, насколько это может быть интересно вашей компании».

- «Вы и я по-разному понимаем суть нашего предложения, и поэтому по-разному донесем информацию до руководителя. Лучше и достовернее это получится сделать у меня».
- «У нас абсолютно новая и эксклюзивная информация для вашей компании. Ведь вы еще не знаете, что мы предлагаем, как неизвестное может быть неинтересным?»
- «Мы сейчас говорим о знакомстве двух компаний. Еще ничего не собираемся предлагать. Ведь мы можем оказаться теми самыми, которые нужны вам именно сейчас...»
- «По опыту могу сказать, что многие предложения кажутся неинтересными сначала, а потом оказываются необходимыми в настоящих условиях...»

Чтобы не тратить потом свое время на Интернет и поиски визитки, рекомендуем организовать встречу с ключевым лицом компании во время первого телефонного разговора.

Если нет интереса, для его возникновения нужно познакомиться.

«С ХХХ меня не соединяйте».

Вот как можно ответить на данное заявление:

- «Вы знаете, был тут у нас такой случай, компания так же отказывалась, а потом нашла нас через наших хороших партнеров. Теперь сотрудничаем и довольны и мы, и они».
- «Хотим уточнить, что именно вас не устраивает в нашем предложении. Скажите, при каких условиях оно будет вам интересно?»

«Пришлите информацию по факсу (электронной почте)».

Клиент имеет право запросить информацию в другом виде, и есть вероятность, что он ее будет даже изучать и советоваться с лицами, принимающими решения. Однако если вы заподозрили вежливое отфутболивание в виде «пришлите по...», то рекомендуем настоять на соединении с руководителем или с любым другим лицом компании, готовым с вами пообщаться. Помните о золотом правиле продавца:

**Надо заходить в компанию через любую дверь,
которая открыта!**

Будь то отдел персонала, генеральная дирекция, отдел закупки, рекламы или маркетинга.

Чтобы не замусоривать стол и электронный ящик Ивана Ивановича, просим соединить с ним по телефону и задать ему два-три вопроса.

- «Для написания полезного предложения для вас нам необходимо понять ваши потребности, а они узнаются только в общении. Так что соедините, пожалуйста, с Иваном Ивановичем. Это займет всего две минуты. У меня всего три вопроса».
- «Предложение в 80% случаев становится понятным после устного ответа на вопросы. Соедините, пожалуйста...»
- «Мой опыт показывает, что у вашего руководителя могут возникнуть вопросы после получения предложения. Мои вопросы сейчас помогут разобраться в сути нашего предложения».
- «Вышлем обязательно, а пока три вопроса Ивану Ивановичу».
- «У вас такой уверенный отказ. Вы имели негативный опыт работы с аналогичными компаниями? Можно узнать, с какими? Что было не так в сотрудничестве?»
- «Вы знаете, у нас бывали случаи, когда партнерство с компанией начиналось именно с такого разговора. А теперь мы работаем и полезны друг другу. Поэтому позвольте я задам всего три вопроса вашему руководителю, чтобы определить поле интереса друг для друга».

«Мы работаем с другими...»

При таком виде сопротивления давить на потенциального Клиента ни в коем случае нельзя. Попробуйте надавить на воздушный шарик!.. Мы не боремся — мы сотрудничаем. Мы все время размываем и расшатываем позицию Клиента. Если у Клиента есть удачный опыт смены поставщика в прошлом, то почему бы ему еще раз не воспользоваться этим опытом — а вдруг сейчас самое подходящее для этого время?

- «Раз вы уже разбираетесь в вопросе, вам будет легче осознать наши преимущества и отличия».
- «Работа с несколькими поставщиками снимает риски. В случае недоработки одного второй вас выручит».
- «У разных поставщиков есть свои преимущества, которые могут компенсировать друг друга».

- «Такими уникальными преимуществами, которые есть у нас, не обладает ни одна компания на рынке, мы единственные, кто...»
- «Ведь жизнь меняется, возможно, наше предложение будет для вас более выгодным».
- «А что может мешать работе с нами? Вы же ничем не рискуете».
- «Мы не говорим о полном отказе от работы с прежним поставщиком, мы говорим об оптимизации работы, в сезон — это может пригодиться».
- «Работа с несколькими поставщиками позволяет вам играть выгодными условиями партнерства».
- «Сотрудничество с нами обладает большими плюсами для вас, и мы выгодно отличаемся от своих конкурентов».
- «Нас не с кем сравнивать по таким параметрам, как...»

Расскажите об одном-двух уникальных конкурентных преимуществах вашего товара / услуги. Их не может быть много: чем конкурентнее бизнес, тем более схожие у всех условия. Можно сказать так: «Вы должны рассмотреть возможность работы с нами хотя бы потому, что у нас самый широкий ассортимент».

Перечислите общие преимущества, которые есть и у вас, и у конкурента: «вы привыкли к оперативности — мы работаем оперативно. Нужны гарантии — мы их предоставим». Укажите на недостатки конкурента, которые отсутствуют у вас. Для этого надо хорошо знать конкурентов и периодически проводить мониторинг рынка.

Можно предложить Клиенту «столкнуть лбами» вас и его поставщиков. Такие идеи предлагаются скорее для того, чтобы заинтересовать. В наших интересах — уйти от прямого столкновения, иначе, наверняка, придется идти на незапланированные уступки. Но это все равно хороший аргумент, который непременно вызовет у Клиента неподдельный интерес. Если же Клиент согласился на такой «тендер», и столкновение произошло, это, зачастую, заставит конкурентов принимать эмоциональные решения — не работать с таким Клиентом на новых условиях. Обида на ужесточение условий, отсутствие гибкой позиции, нежелание вести диалог часто приводят к отказу ваших конкурентов от сотрудничества с таким Клиентом.

Ваше предложение должно давать дополнительные возможности: «Сотрудничая с нами, вы сможете „выбить“ из существующих поставщиков дополнительные скидки!» Этот аргумент, конечно, вызовет интерес у тех, кто любит считать деньги. Если Клиент

начал требовать скидки у своих поставщиков, стало быть, он уже примерил на себя возможность работать с вами.

Когда контакт с ключевым лицом налажен, необходимо грамотно составить коммерческое предложение. Здесь будет полезно обратиться к **технике уникального торгового предложения (УТП)**.

Впервые УТП было рассмотрено в книге американского рекламного специалиста Р. Ривса «Реальность в рекламе», которая вышла в свет в 1960 году. Книга стала сенсацией не только в Америке, но и во многих других странах и далее была переведена более чем на два десятка языков.

Ривс дает УТП следующее определение, состоящее из трех взаимосвязанных частей:

«1. Каждое рекламное объявление должно сделать потребителю какое-то предложение. Это должны быть не просто слова, не крикливое восхваление товара и не витринная реклама. Объявление должно говорить каждому отдельному читателю: „Купи именно этот товар и получишь специфическую выгоду“.

2. Предложение должно быть таким, какого конкурент либо не может дать, либо просто не выдвигает. Оно должно быть уникальным. Его уникальность должна быть связана либо с уникальностью товара, либо с утверждением, которого еще не делали в данной сфере.

3. Предложение должно быть настолько сильным, чтобы привести в движение миллионы, то есть привлечь к потреблению вашего товара новых потребителей».

Иначе говоря, УТП — это то, что выделяет ваш товар на фоне товаров ваших конкурентов в данной сфере. Это то, как бы вам хотелось, чтобы воспринимали вас и ваш товар потенциальные Клиенты.

Для формирования УТП необходимо определить ценность вашего товара / услуги для своей целевой аудитории (пол, возраст, социальные группы, образ жизни и др.).

Это можно сделать, осуществив следующую работу:

1. Определите свойства (характеристики) вашего товара / услуги. К свойствам (характеристикам) товара / услуги может относиться: стоимость, внешний вид, состав (компоненты) продукта / услуги, дата изготовления, сроки хранения, имена производителей, название продукции, алгоритмы предоставления услуг, гарантии и др.

2. Определите выгодность / ценность вашей продукции / услуги для Клиента, а также преимущества, которые отличают ее от аналогов, произведенных ранее, или от аналогов конкурентов. Определите, какие потребности Клиентов покрывают ваши товары / услуги.
3. Сформируйте призыв к покупке.
Связка должна быть следующей:

Свойства товара / услуги —
Ценность для Клиента — Предложение купить.

В табл. 9 показано, каким образом производитель йогуртов определил ценность своего продукта для потребителя, исходя из его свойств.

***Таблица 9. Определение ценности продукта (йогурта)
для потребителя***

Характеристики йогурта	Преимущества для Клиента
Стоимость 8 рублей	Доступность товара, невысокая цена
Жирность 2,5%	Хорошая насыщаемость, легкий завтрак. Чувство сытости без риска набрать лишний вес
Разные фруктовые наполнители	Можно подобрать по вкусу на всех членов семьи
Живые бифидобактерии	Возможность использовать как компонент диетического питания. Могут использовать люди с проблемами ЖКТ
Четыре секции, соединенные вместе	Удобно переносить. Оптимальное количество для потребления семьи из четырех человек
Производитель — мировой лидер в области кисломолочных продуктов	Попадание некачественного продукта полностью исключено. Престижная и в то же время доступная продукция
Продукт произведен на территории России	Доступная цена за счет исключения ввозных пошлин. Затраченные деньги остаются в нашей стране

Формулируя УТП, необходимо задать себе следующие вопросы:

- Что представляет собой ваша продукция / услуга?
- Что дает ваша продукция / услуга Клиенту?

- Если бы вы были Клиентом, то что бы вы получили, приобретя данный товар / услугу?
- Что вы продаете — ВОЗМОЖНОСТИ (какие?), ОЩУЩЕНИЕ (какое?), ПРЕДСТАВЛЕНИЕ от обладания и использования вашего товара — что?

Рассмотрим пример того, как ответило на эти вопросы одно рекламное агентство:

— *Что представляют собой ваша продукция / услуга?*

— Основная услуга компании заключается в способности удовлетворять потребности Клиентов в разработке и реализации эффективных BTL-программ продвижения товаров и услуг.

— *Что дает ваша продукция / услуга Клиенту?*

— Гарантию увеличения уровня осведомленности потребителей о товарах и услугах Клиентов.

— Гарантию повышения уровня продаж в период проведения программ продвижения.

— Возможность укрепления имиджа компании Клиента.

— Возможность повышения лояльности потребителей к торговым маркам Клиентов.

— *Если бы я был Клиентом, то что бы я получил, приобретя данный товар / услугу?*

— Увеличение уровня осведомленности потребителей о товарах и услугах.

— Рост продаж товаров и услуг.

— Повышение лояльности потребителей к торговой марке.

— *Что вы продаете — ВОЗМОЖНОСТИ (какие?), ОЩУЩЕНИЕ (какое?), ПРЕДСТАВЛЕНИЕ от обладания и использования вашего товара — что?*

Агентство продает Клиентам:

➤ **ВОЗМОЖНОСТЬ:**

- расширения возможностей компании-Клиента в результате действия эффективных программ продвижения товаров и услуг (далее по тексту — Программа);
- расширения возможностей компании-Клиента по решению организационных вопросов при реализации Программ;

- получить гарантии повышения продаж товаров и услуг, а также гарантии увеличения уровня осведомленности потребителей о товарах и услугах;
 - пользоваться качественными услугами по оптимальным ценам;
 - оптимизировать расходы на рекламу;
 - получить откаты, скидки;
 - комфортной работы при реализации Программ;
 - быть причастным к достижениям своей компании.
- ОЩУЩЕНИЕ удовлетворенности от своей работы.
- ПРЕДСТАВЛЕНИЕ самому Клиенту о его же товаре. О том, какой хороший товар «продает» сам Клиент. Часто о своем товаре Клиенты лучше узнают благодаря комментариям или обратной связи партнеров. Когда Агентство подготовит рекламную кампанию для своего Клиента, он сам «полюбит» свой товар / услугу еще сильнее.

Услуга Агентства: Разработка программ продвижения товаров и услуг.

Основные свойства Программы:

- соответствует задаче, поставленной Клиентом;
- описана максимально полно, понятно;
- информация представлена грамотно;
- стоимость — от 5000 до 15 000 рублей в зависимости от сложности поставленной задачи;
- срок разработки — 5–10 рабочих дней;
- состав — содержит несколько (2–3) вариантов решения задачи;
- алгоритм — уточняется бриф (задание), заключается договор на разработку, бриф передается в креативный отдел, проводятся мозговые штурмы, далее информация фильтруется, расширяется, «упаковывается» в формате презентации PowerPoint;
- гарантии — работа по договору.

Эксклюзивные свойства Программы:

- креативность — то, что предложит наше агентство, не сделает никто.

Преимущества Программы:

- в программе имеется несколько (2–3) вариантов решения задачи.

Выгода (явная и неявная) для Клиента:

- получение новых, свежих идей;
- сокращение времени на поиск решения;
- получение дополнительной информации о ситуации на рынке.

В формулировании УТП поможет так называемый «язык пользы», в котором вы не описываете свойства товара / услуги, а акцентируете внимание на выгоде для Клиента.

«Язык пользы» — речевые шаблоны, в которых отражается уникальность вашего торгового предложения для Клиента.

В следующих предложениях слово «ЭТО» заменяйте на: «ПОКУПКА НАШЕГО ТОВАРА / УСЛУГИ»:

Для вас ЭТО означает _____.

ЭТО позволяет повысить _____.

ЭТО дает вам _____.

ЭТО делает возможным _____.

Благодаря ЭТОМУ вы получаете _____.

ЭТО снижает _____.

ЭТО создает благоприятные условия _____.

ЭТО обеспечит вам _____.

Главной ошибкой большинства компаний является то, что для экономии своего рабочего времени при создании собственного УТП они копируют готовые, найденные в Интернете или книгах по УТП, или берут за основу УТП конкурентов. ЭТО НЕ РАБОТАЕТ. Важно создавать самим, у себя и для себя.



Комментарий Артема Богача:

ваше УТП должно быть красиво оформлено. Например, в Art Business Consulting коммерческие предложения создаются с использованием ярких картинок (не только текст), обязательно распечатываются в цвете на дорогой и приятной на ощупь бумаге. Все это имеет большое значение и может выделить ваше предложение на фоне других.

Последним этапом нашего плана по перехвату Клиентов идет **позиционирование своей компании в сравнении с конкурентом**.

Как можно заинтересовать Клиента по телефону и отстроиться от конкурентов?

Для начала вам нужно составить список аргументов в пользу сотрудничества с вашей компанией. Назовем его **«областью полезности»** для Клиента от сотрудничества с вашей компанией.

Полезность часто проявляется в цене / качестве / обслуживании. Как правило, закрывать сразу несколько областей полезности мы не можем. Каждая компания сильна по-своему и в своем. Но для начала необходимо определить все области полезности для Клиента.

В параграфах «Стандарт обработки входящего звонка» и «Стандарт общения по телефону: ...» рассмотрены стандарты общения по телефону: Как обрабатывать входящие звонки? Как договориться о встрече?

В качестве примера рассмотрим «области полезности» компании, занимающейся консалтинговыми проектами, а именно проектами развития регионов (услуга компании формулируется так: оказание помощи Клиенту при открытии в новом регионе нового завода, магазина, отдела и т. д.).

«Области полезности» для Клиента от сотрудничества с консалтинговой компанией ХХХ:

- Экономия времени / кадров / финансов.
- Юридическое сопровождение проектов.
- Возможность опробовать регион с минимумом рисков для себя.
- Установление административного ресурса.
- Лизинг персонала.
- Постановка управленческого учета.
- Реинжиниринг бизнес-процессов.
- Проведение маркетинговых исследований.
- Предоставление аналитики рынка.

Далее нужно обязательно ответить на вопрос «От каких рисков вы уберегаете Клиента?» и таким образом сформулировать для себя **«области проблемности»** для Клиента: что может быть, если вдруг вас не будет в партнерах у Клиента. По сути, это поиск эксклюзивности в ваших предложениях и защиты от рисков.

«Области проблемности», то есть от чего вы спасаете своего Клиента? Также на примере консалтинговой компании ХХХ:

- От перерасхода и лишних затрат финансов / времени / кадров.
- От административных рисков.
- От налоговых издержек.
- Решим проблемы с подбором персонала.

Итого: консалтинговая компания ХХХ предоставляет комплексную услугу по экономии затрат при расширении и выходе бизнеса Клиента в другие регионы. При этом уберегает от рисков, берет на себя проблемы с подбором персонала и административным ресурсом. По запросу Клиента компания ХХХ может предоставить аналитику по региону и провести маркетинговые исследования.

Работа над «областями полезности» и «областями проблемности» поможет внутри компании определиться в своей исключительности и разобраться в том, что вы можете предложить Клиенту, в отличие от ваших конкурентов.

В дальнейшем взаимодействии с Клиентом эти области вы можете использовать как приемы убеждения, чтобы склонить Клиента в сторону ваших предложений, направив его внимание к:

- преимуществам, являющимся исключительной принадлежностью вашей компании;
- преимуществам, общим для вашей фирмы и для конкурента;
- недостаткам, являющимся исключительной принадлежностью конкурента.

Присоединяйтесь!

Затем наступает фаза **«стратегии на присоединение»**. Она предполагает не «моментальную» полную замену конкурента, а постепенное его вытеснение. Это кропотливый труд и здесь необходимо четкое понимание того, ради чего все это происходит. Невыгодно перехватывать рядового Клиента. Выгоден Клиент, который будет в будущем играть заметную роль в обороте компании.

Вы ведете себя аккуратно — пока претендуете лишь на то, чтобы поставить дополнительный или недостающий ассортимент,

которого нет у основного поставщика или который у него дорожке. Если Клиент заинтересовался вашим предложением, но пока взял вас на заметку — предлагайте проверить вас в деле. Пусть Клиент сделает пробную закупку. «С нашей помощью вы сможете подстраховаться!» — это аргумент для нерешительных Клиентов. Безусловно, важно провести сделку «образцово-показательно» — нужно поработать на имидж. Сервис должен быть, конечно, на высоте. Тогда вы можете рассчитывать постепенно сместить акцент интереса с конкурента на вас.

Дальше начинается самое важное. Вы уже начали работать с этим Клиентом, но ваши поставки незначительны. Прислушайтесь к Клиенту: жалобы на другого поставщика — это его неудовлетворенные потребности. Менеджеру необходимо уметь переформулировать их в потребности. Если Клиент недоволен тем, что прождал поставщика три часа, значит, у него есть потребность в жестком соблюдении графика. Скажите ему, что понимаете важность своевременности поставок и обязуетесь осуществить поставку точно в срок.

Стратегия перехвата Клиента у конкурента — это планомерная работа по изменению контекста отношения к вам как к поставщику. Вода камень точит: боязнь всего нового, изменений и дестабилизации, свойственная людям, отражена в пословицах: «За одного битого двух небитых дают», «Старый друг лучше новых двух», «От добра добра не ищут», «Лучшее — враг хорошего» и т. д. Все это, безусловно, переносится и на отношения с партнерами по бизнесу.

Поменяйте отношение к себе, нарисуйте образ будущего, перестаньте быть «чужим» — и Клиент Ваш! Основная задача в успешном перехвате — грамотная аргументация «на языке пользы и выгоды». То, что выгодно нам, мы порой хорошо себе представляем, но, к сожалению, редко пытаемся смотреть на мир глазами потенциального Клиента. Мы знаем компании, которые успешно перехватывают чужих Клиентов, но у них на складе — постоянные перебои с товаром, и заказчики через какое-то время уходят. Посмотрите на работу своей компании с точки зрения вашего Клиента. Ушли бы вы на его месте? Может быть, можно уже сегодня сделать что-то лучше для тех Клиентов, с кем вы уже работаете?

Так что, прежде чем перехватывать Клиентов у конкурентов, сделайте все возможное для Клиентов существующих.

Вопросы для определения своей стратегии по отстройке от конкурентов на ближайшие три года

На все нижеперечисленные вопросы должны ответить не только собственники / руководители компаний, но и персонал разных подразделений, включая бухгалтерию, водителей, программистов. Хотя задача определять стратегию и спускать / доносить ее до персонала является обязанностью руководителей, НО лучше, если персонал будет включен в эту работу. Такая деятельность сплотит коллектив, максимально соотнесет личные цели персонала с корпоративными, даст больше мнений и полезной информации руководству, будет работать на мотивацию к клиентоориентированной работе, а также наилучшим образом проинформирует работников компании о переменах в организации.

Какова основная идея / миссия / цель продажи товаров / услуг вашей компании? _____

Что вы продаете? Кому вы продаете? Где вы продаете? _____

С какой целью вы осуществляете продажи? _____

Зачем Клиентам нужны ваши товары / услуги? _____

Что вы хотите получать в будущем? _____

Какова ваша рыночная ниша? _____

Каковы характерные особенности направления вашего бизнеса? _____

Каковы принципы, на которых основан ваш бизнес? _____

Каковы ваши ценности, которые вы несете Клиентам / рынку? ____

Что является движущим механизмом получения прибыли в вашем бизнесе? ____

Кто является главными потребителями в вашем бизнесе? ____

Как они приобретают товар / услуги? Через какие алгоритмы? ____

Представлены ли на рынке аналоги ваших товаров / услуг, и если да, то какими компаниями? ____

Что вы сделали в прошлом году, чтобы повысить свою конкурентоспособность на рынке? ____

Приобрели ли вы в этом году какое-либо преимущество перед конкурентами? ____

Лишились ли вы какого-либо конкурентного преимущества в этом году? ____

В каких бизнес-процессах вашей компании вы уверены? ____

В каких бизнес-процессах вашей компании вы не уверены? Что вызывает сомнения, волнения? ____

Какие существуют способы укрепления сильных сторон вашей компании на рынке?

1. ____

2. _____

3. _____

Какие существуют способы превращения слабых сторон компании в сильные?

1. _____

2. _____

3. _____

Каким образом вы можете повлиять на Клиентов выбирать предпочтительно ваши товары / услуги? _____

Есть ли у вас УТП? _____

Есть ли у ваших сотрудников понятное представление о том, как и почему Клиенты приобретают вашу продукцию / услуги? _____

Какой вы видите вашу компанию через три года? (позитивно по-мечтайте) _____

Что является источником развития вашей компании и что может принести ей неудачу? _____

На каких рынках вы работаете, в чем ваша компания сильнее других и почему? _____

С какими изменениями вы можете столкнуться в будущем? _____

Как вы можете повлиять на будущее с выгодой для себя и стать лучшей компанией региона / округа / страны / мира? _____

Стандарт обработки входящего звонка

Рекомендуем им пользоваться в периоды обучения персонала, наставничества, чтобы знать, на что смотреть, что подмечать, а также для контроля работы продавцов.

Дата «__» _____ 200___. ФИО _____			
Этап	Критерий оценки	Оценка	Комментарий
Установление контакта	Приветствие		
	Озвучил организацию. Представил себя. Дал ответ на вопрос: Зачем мы нужны Клиенту?		
Звонящий: «Сколько у вас стоит товар X?»	Уточнил имя, должность лица, принимающего решения. Уточнил название организации		
	Выяснил объем закупки товара X		
	Выяснил про возможные другие закупаемые позиции		
	Выяснил сроки поставки		
Звонящий сомневается: «Почему у вас так дорого?»	Выяснил, с кем из конкурентов идет сравнение?		
	Выяснил поставщика товара X, предлагаемого конкурентами		
	Сказал о наличии товара на складе		
	Сделал акцент на возможной полной комплектации заявки Клиента		
	Предложил скидку на «дорогой» товар, использовавшийся для сравнения в случае предоставления счета от конкурента		

Окончание табл.

Дата «__» _____ 200__ . ФИО _____			
Этап	Критерий оценки	Оценка	Комментарий
	Предоставил скидку в размере _____ (вписать размер скидки и товарные позиции)		
Достижение договоренности	Договорился о выставлении счета и сроках его оплаты		
	Назначил встречу		
	Договорился о следующем разговоре		
В ходе разговора	Не перебивал Клиента		
	Задавал вопросы для получения дополнительной информации		
	Обращался к Клиенту по имени		
	Не отвлекался во время разговора, не занимался посторонними делами		
ИТОГОВАЯ ОЦЕНКА			

Стандарт общения по телефону: договариваемся о встрече с Клиентом

Это краткий план подготовки к разговору с потенциальным Клиентом; с помощью данного алгоритма также легко можно контролировать подготовительную работу продавцов к общению с Клиентом.

Цели	Чего я хочу достичь? Какова моя главная цель? Какова моя промежуточная цель? Какова моя дополнительная цель? Кому я хочу позвонить? В какое время этого потенциального Клиента наиболее вероятно застать на рабочем месте?
Документы	Какие документы мне нужны? Какие документы нужны моему собеседнику?

Начало	Кто берет трубку? Фразы начала разговора? Обоснование полезности разговора? Открытые вопросы?
Аргументы	Каковы цели моего собеседника? Как я могу помочь в достижении этих целей? Как я могу убедить Клиента? Как я могу мотивировать Клиента? Какие доказательства, рекомендации, примеры я могу использовать? Какие вопросы мне может задать собеседник? Как я могу на них убедительно ответить?
Возражения	Какие возражения могут возникнуть у Клиента? Как я могу опровергнуть эти возражения? Как мне подойти к нужным мне сведениям?
Завершение	На какие компромиссы и уступки я могу пойти? Какой выход можно найти из ситуации столкновения интересов? Как взаимовыгодно подвести итог беседы?
Результаты	Самоконтроль: В какой степени я достиг своих целей и в какой степени удовлетворены запросы собеседника? Какие результаты разговора необходимо записать? Кому следует о них сообщить? Какие действия нужно предпринять далее?

Как подготовиться к входу в сеть

В данном приложении приведен пример входа в сеть, который хорошо демонстрирует механизм подготовки к перехвату Клиента; приведенный ниже перечень вопросов поможет вам подготовиться к входу в сеть — получить всю необходимую для этого информацию. В сетях нет отбоя от партнеров. В них стремятся попасть многие компании.

Данный пример взят из опыта Art Business Consulting по оказанию услуги продвижения товара в розничные сети Южного Федерального округа.

Мы всегда предупреждаем: не думайте, что у Клиента работают «недалекие» люди и вы сможете им легко запудрить мозг, предложив то, что им не нужно. Сосредоточьтесь лучше на том, какие подводные камни партнерства вас могут ожидать — осуществите

серьезную подготовку. Часто бывает так: войти в сотрудничество получается легко, а вот удержать его не получается или очень не просто.

Первый этап. Узнать «жаргон» сетей.

Ассортимент — товарная матрица.

SKU — товарная позиция.

FMCG — быстродвигающиеся / продающиеся позиции (сигареты, шоколад, питание, средства гигиены, бытовая химия, канцелярия, одноразовая посуда).

KBD — ключевые двигатели бизнеса.

BTL (под чертой) — реклама внутри магазина.

DPSM — дистрибуция, цены, выкладка, украшения.

Дисплей / островок — отдельное поле, где выложена только ваша продукция с целью дополнительного привлечения внимания Покупателей.

Второй этап. Понять для себя, что такое работа с сетями.

Вначале определяем для себя:

- на каких условиях будем работать с сетями и другим компаниями? Условия изначально должны быть различными для сетей и отдельных организаций;
- какие идеи / ходы позволят отстроиться от конкурентов при работе с сетями? Для этого вам поможет определение «областей полезности» и «областей проблемности».

Далее при работе с сетью:

Шаг 1:

- необходимо понять, что будете продавать в сеть. Желательно предложить тот товар, поставки и необходимые бизнес-процессы сопровождения которого отработаны и не дают сбоев;
- изменить стандарты работы / бизнес-процессы продаж под работу с сетью;
- изменить работу с поставщиками / начать вести переговоры с поставщиками для снижения закупочной цены у поставщиков.

Шаг 2: создать потребность в вашем продукте / озвучить проблему и выход из нее с вашим товаром. Речь идет об «областях полезности» и «областях проблемности» для Клиента, если товара нет.

Например:

- приходят в сеть бабушки и все время спрашивают продукцию знакомого регионального производителя. А он в сети не представлен, так как сети часто работают с федеральными производителями;
- скоро лето, а в сети одноразовая посуда совсем не представлена. Покупатели, не находя необходимого товара, уходят с внутренними мыслями: «Что же за супермаркет, даже одноразовой посуды нет». У Клиентов формируется нелояльность.

Какая потребность у сетей может быть в вашем товаре, если вы торгуете скрепками? Варианты ответов:

- Возможность скрепить бумагу — не подходит, не сеть ее скрепляет.
- Сотрудничество — не подходит, очень размыто.
- Предлагать маркетинговые мероприятия — рано, вы еще с ними не работаете.
- Совместная продажа с другими товарами — с какими? И зачем это сетям?

Вы предлагаете брендовый товар как элемент рыночной привлекательности. А если у вас еще и неизвестный, и новый товар, тогда как быть?

Наиболее верная потребность — **ПРИБЫЛЬ**. Тогда какая конкретно?

Идем в сеть к тому, кто **будет продавать**, а не к тому, кто купит этот товар. Даже если у вас лучшие скрепки, для сети это не определяющая потребность. Определяющую потребность Клиента надо знать, и уж исходя из этого, строить предложения.

У сетей — это прибыль магазинов.

Третий этап. Понять что продавать?

KBD — они в основном одинаковые для всех сетей.

Что такое KBD для сетей? KBD для сети:

- продать правильный ассортимент (дистрибьюцию);
- продать правильную цену по сравнению с конкурентами, чтобы заработали и сеть, и компания;
- продать выкладку (бывают случаи, когда товар помещается на седьмой полке во втором ряду или когда товар не выкладывается вовсе);
- продать мерчендайзинг / BTL, чтобы была возможность украсить товар.

Четвертый этап. Понять, кому продавать?

Существует четыре основных центра принятия решений — важно, чтобы в каждом побывал один из представителей вашей компании:

Отдел закупок. Им продается ассортимент, новинки, товарный запас. С ними обговариваются цены (окончательное решение принимают все равно не они, а отдел ценообразования, но идет оно от них в любом случае), количество SKU с определенным товарным запасом, как оно будет изменяться и расширяться.

Отдел рекламы. Им продаем вопросы украшения товара, BTL, промо-акции, размещение плакатов и баннеров.

Магазины (ключевые лица — управляющие, заместители управляющих). С ними обсуждаем вопросы выкладки продукции, товарный запас, украшения, способы реализации уже достигнутых ранее договоренностей в отделах закупок и рекламы. В магазинах продавцы и дирекция боятся штрафов со стороны центрального офиса, если вдруг выясняется, что вашего товара нет на полках (по их забывчивости или халатности), и вы пожалуетесь в центральный офис сети. Сильно упирать на это не стоит, и все-таки, если вашей выкладки нет, а договоренность есть — решайте мирно и по-доброму, при этом настойчиво и требовательно.

Генеральная дирекция. Встречаемся один раз в полгода с целью обсуждения совместных проектов / ценностей / планов. Нельзя говорить о выкладке, ассортименте, ценах. Только о будущих концептуальных проектах, начинать с рекомендаций и положительной истории.

Важно знать:

- Не стоит делать первые звонки в генеральную дирекцию, в магазины, в отдел ценообразования. Лучше всего звонить в отдел закупок или в отдел рекламы, встречаться с тем, кто быстрее согласится.
- Не надо бояться задавать вопросы напрямую. Кто / как / какие принимает решения? Полномочия отделов и личностей часто переплетены.
- Цели у отдела закупки сети и у менеджеров торговой компании прямо противоположные.
- По цене редко возникают проблемы, чаще возникают проблемы по выкладке, мерчендайзингу.

Пятый этап. Понять, как продавать?

Компании не могут покупать все и у всех.

Сеть не может вместить весь наш ассортимент.

Потому необходимо предлагать рекомендательный ассортимент — это уменьшенный в пять раз и с выбранной линейкой ассортимент (минимальное количество SKU, чтобы товар хорошо продавался в сети).

Если сеть требует подтвердить товар рейтингами продаж — а они зависят от брендов и не позволяют выявить линейки — тогда предоставляем рейтинги линеек.

Обсуждать вопросы ассортимента необходимо только при личной встрече — Клиенты, а особенно сети, никогда ничего не читают — ни факсы, ни письма, ни интернет-рассылки.

В каком виде предоставляем SKU?

Несколько советов по формированию предложения:

1. Для начала узнаем вместительность магазина (в каком количестве ваши товары реально поместятся в магазине), как работают и продаются конкуренты, расположение полок и товара на них, сколько места фактически может занять ваш товар:
 - по брендам. С учетом вместимости этого магазина и доли на рынке. Если ваша продукция представлена на рынке на 3%, то претендовать на 50% в сети — заблуждение. Можно изначально рассчитывать на 5–7%;
 - по линейке товаров;
 - по товарному запасу.
2. Методика предоставления предложения:
 - предложение должно содержать только достоверную информацию;
 - делается только лично;
 - с визуальным подтверждением;
 - в читабельной форме;
 - с товарной ценой;
 - с дополнительными сервисными услугами (реклама).

Помните: сети не работают без доставки. В противном случае они объяснят / найдут способ объяснить генеральной дирекции, почему вы не нужны. Задача — «не прогнать» сеть. Иначе вход в сеть будет закрыт.

3. Почему отдел закупок отказывается от покупки?
 - Не устраивают условия доставки.
 - Не решен вопрос с браком.

- Нет гарантированного товарного запаса.
- Нет договоренности по штрафам.
- Нет рекламы, которая помогла бы в реализации вашего товара.
- Непонятно, как можно заработать на вашем товаре, если происходит вытеснение конкурентов. При обсуждении этого вопроса необходимо узнать, что из товаров конкурентов продается хуже всего.
- Не знают, куда поставить ваш товар.
- Не знают, как вывести товар конкурентов (хотя в принципе сети всегда знают, куда его убирать).

Учтите: отдел закупок не интересуется ничего по отдельности. Их интересует все в системе: доля рынка / бренд / цена / качество.

Шестой этап. Подумать о возможных дополнительных сервисных услугах.

Это:

- Реклама.
- Сумма, которую вы можете предложить за вход в сеть, в рублях, сразу и ежемесячно.

Идеальный вариант: чтобы об этом не зашла речь.

Хороший вариант: первой называет цену сеть.

Приемлемый вариант: если переговоры идут о сумме за вход в сеть, и в результате переговоров она снижается в 2–3 раза. Мы думаем, что сейчас многие понимают, что сети — лакомое место торговли для многих производителей и дилеров, и что существует очень сильная конкуренция за возможность торговли в сети. Поэтому есть такое понятие, как «цена за вход в сеть», то есть вы платите только за право быть представленными в сети.

Как узнать цену за вход? У конкурентов, в журналах, в сетях у работников других отделов, представиться другой компанией и т. д.

Как правило, крупные компании владеют информацией и твердо стоят на своем предложении, а мелкие торгуются, снижают, а потом поднимают цены.

Задача менеджера не заплатить или заплатить как можно меньше, но потом поднять цену за товар так, чтобы сеть не поняла, что это компенсация за вход.

- Плата за основную выкладку.
- Плата за дополнительную выкладку.

- Плата за размещение рекламных материалов.
- Плата за прикассовую выкладку.
- Плата за промо-акции.
- Плата за информацию по объемам продаж разных товаров в сети.

Необходимо грамотно обосновать повышение цены товара. Обычно делают ссылку на увеличение транспортных расходов и затраты на расходные материалы.

Седьмой этап. Идеальный поставщик глазами сетей.

Поставляющий по самым низким ценам, с возможностью большой наценки, доставляющий сам со склада, предоставляющий возможность возврата просроченного товара, берущий обратно брак, продвигающий свой товар маркетинговыми мероприятиями.

Типичные ошибки при работе с сетями:

- Не тому продают.
- Не знают, что продавать — надо DPSM.
- Не интересуются вопросами сетей.
- Продают качество товара — им это не важно.
- Не знают, как продавать.
- Желание «прогнать» сети с начала переговоров.

Основные правила при работе с сетями:

- Честность.
- Честность для всех сетей.
- Одинаковые правила и условия для всех сетей.
- Базирование на точной / достоверной / маркетинговой / бухгалтерской информации.
- Учет методов продаж.
- Нацеленность на долгосрочную перспективу.

Восьмой этап. Подготовка презентаций для сетей.

Самая короткая презентация и есть самая эффективная презентация.

Общие правила для продавцов:

- Не решайте сразу несколько задач. Пришли продавать — продайте, потом уже решайте все другие вопросы.
- Будьте уверены, что товар и компания, которую вы представляете — ЛУЧШИЕ.
- Знайте, что ваше предложение лучшее и даст сетям заработать больше.

- Говорите уверенно и грамотно оперируйте данными.
- Заявляйте такую цену, в которую уже изначально входят все расходы на входные бонусы и плата за издержки / брак / возврат товара.
- Заявляйте одинаковую цену для всех сетей.

Первая презентация — *эмоциональная* (проводится во время первого визита для отдела рекламы).

Цель: привлечь внимание, заинтересовать, отстроиться от конкурентов.

Вторая презентация — *логическая*, должна быть основана только на фактах / деньгах / цифрах (проводится для отдела закупок).

Цель: показать объемы продаж с вашим товаром, указать наценку на товар и рассчитать прибыль от продаж вашего товара.

Ни одна сеть не делает исследований по продвижению товаров, по долям на рынках и т. д. Часто они не знают, что какой-то товар продается лучше, чем другой в целом по России. Насколько мы знаем, такие исследования очень редко делает только «METRO Cash & Carry». Потому они знают точно, как продается товар у них и что они с него имеют. Поэтому приходиться на встречу нужно с готовыми цифрами и расчетами по своему товару в сравнении с конкурентами. И давать эту информацию бонусом.

Третья — *концептуальная* (проводится раз в полгода для генеральной дирекции при условии положительной истории сотрудничества).

Цель: закрепить сотрудничество, прояснить перспективы.

Презентация должна представлять собой краткий бизнес-план совместного развития.

Алгоритм логической презентации

В подготовке презентации принимают участие: отделы продаж, маркетинга, логистики, коммерческий отдел. Продолжительность презентации должна составлять 10 минут максимум. Подготовительная работа происходит в несколько этапов:

Этап 1. Описываются:

- общая информация о компании;
- свойства товара (три слова);

- доля товара / продукта в магазине;
- ситуация на рынке — доля продаж вашего товара и товара конкурентов;
- ситуация в магазине — доля продаж в магазине (данная информация бывает не известна);
- доли, переведенные в рубли;
- наценка;
- прибыль в рублях в месяц и в год.

Этап 2. Далее в 99% случаев следует возражение сети: «Это значит вводить товар вместо кого-то?» или: «Куда я дену этот товар?»

Этап 3. Повторная презентация в перерасчете на отсутствие товара конкурента.

Этап 4. Предложение дополнительных сервисных бонусов.

Помните следующее правило: для сетей важна большая наценка при лучшей цене в городе в сравнении с их прямыми конкурентами.

ГЛАВА 5

Наши Клиенты.

Как узнать их потребности и сохранить отношения с ними?

Основные идеи главы

- Процесс продажи невозможен без развития отношений с Клиентами, а именно постпродажного обслуживания.
- Мнение Клиентов важно изучать постоянно.
- Клиентов необходимо сегментировать, чтобы понимать, на кого ориентированы ваши предложения.

Говорить о технологиях перехвата Клиента, не затрагивая две важные темы: о КЛИЕНТЕ (Кто он? Каковы его предпочтения? Где его искать? На что ориентируются его интересы?) и о работе торгового персонала с клиентской базой, было бы неверно, поскольку продаем мы все-таки Клиентам. Клиент приносит в компанию деньги. Его мнение является определяющим в выборе векторов развития компании.

Однажды на форуме портала тренинговых и консалтинговых услуг www.treko.ru шло обсуждение проблемных вопросов по запросу зоомагазина. Требовалось помочь собственникам с выбором названия открываемой торговой точки. На рассмотрение собственникам участники / эксперты форума отправили множество вариантов. При этом все эксперты советовали одно и то же — спросите мнение существующих Клиентов. Организуйте опрос ближайших клиентских потоков с анкетированием, проведите фокус-группы. И вы получите примерный ориентир. Можно много рассуждать на эту тему и в конечном итоге ошибиться, ведь вы магазин открываете для посетителей, а не для себя. По-

сле долгих обсуждений и обмена мнениями инициатор обсуждения взял тайм-аут и согласился выйти на форум после того, как пройдет общение с Клиентами. Какое же было удивление всех, когда через месяц представитель магазина, поблагодарив экспертов за участие в обсуждении, сказал, что опрос Клиентов так и не был организован за неимением ресурсов (времени, денег, людей). С названием магазина они определились на собрании среди своих работников путем голосования. Недоумению экспертов не было границ: «Ведь работать вы будете не для себя, а для Клиентов! А привлечение Клиентов строится исходя из их потребностей и предпочтений». Представитель магазина никак уже не комментировал данные высказывания. Но и так все было понятно... Компании часто идут по более комфортному для них пути, малозатратному, но потом натываются на различные «преграды», в том числе в виде отсутствия Клиентов в торговой точке, и при этом наличие Клиентов у конкурентов. Почему? Потому что компания не посчитала нужным спросить мнение Клиентов о своей фирме, ее продуктах, о сервисе и т. д. Результат плачевный: если работать в отрыве от Клиентов, не учитывая обратную связь от них, это чревато в лучшем случае значительной потерей потенциальных доходов, а в худшем — разорением фирмы.



Комментарий Артема Богача:

К сожалению, очень многие компании до сих пор не понимают важности клиентоориентированности. Работают не для Клиентов, а часто бывает, что даже против них. Недавно столкнулся с ситуацией на автомойке: Клиент, недовольный качеством обслуживания, стал высказывать претензии. Администратор впала в истерику и дошла до того, что стала оскорблять Клиента. Оказалось, что эта дама является собственницей автомойки и считает себя выше Клиентов. Закончилось все скандалом, криками. Если собственники бизнеса не только не осознают важность клиентоориентированности, а, вообще, не соблюдают обыкновенные правила приличия, то что же тогда говорить о наемных работниках?

Основные проблемы во взаимодействии с Клиентами:

- Одной из задач отдела продаж является увеличение прибыли компании за счет роста продаж товаров / услуг Клиентам.
- Однако цель по улучшению качества сервиса и обслуживания Клиентов, как правило, отсутствует. Так же как и нет цели по работе с лояльностью Клиентов, и за счет этого —

дальнейших продаж. То есть, продавая сегодня, компании редко задумываются о том, как они продают и кому будут продавать завтра.

- Работа сотрудников отдела продаж контролируется и оценивается по количественному показателю (сколько заключено сделок на конец месяца), а качественный показатель часто не берется в расчет.
- Таким образом, недооценивается проделанная работа на этапе поиска Клиента и предварительная работа с ним. Это приводит к тому, что продавцы прилагают основные усилия в направлении поиска новых Клиентов, а планомерная работа с постоянной базой Клиентов — их обслуживание, повторные продажи — остается неохваченной или происходит на недостаточно высоком уровне.



Комментарий Артема Богача:

Ситуация реальная, и мы часто удивляемся, когда руководитель компании ежемесячно тратит крупные суммы на рекламу услуг компании, но жалеет деньги на постановку системы продаж и сервисного обслуживания Клиентов. Руководитель не понимает того, что, инвестируя однажды в создание и постановку системы, сократит затраты на рекламу и увеличит доходность бизнеса от обслуживания существующих Клиентов.

- Отсутствуют инструменты для планирования и анализа работы с потенциальными Клиентами на предварительных этапах. Эта информация нигде не учитывается и никак не исследуется.
- Нет технологий сбора информации о потенциальном спросе Клиентов, а также о том, насколько существующие Клиенты довольны сотрудничеством с компанией, насколько удовлетворены их запросы. Даже если такая информация собирается, то она редко анализируется и используется для принятия решений внутри отдела и компании.
- Отсутствие программного обеспечения для хранения информации о Клиенте и формирования клиентской базы.
- Часто руководители получают запоздалую информацию о Клиентах, о проблемах и сложностях в продажах, повторяющихся рекламациях. Или не получают такую информацию вовсе или же не задумываются о необходимости сбора и анализа таких данных. Это приводит к тому, что опыт решения проблем в ком-

пании не накапливается и не остается. Персонал снова и снова сталкивается с типовыми проблемами, каждый раз решает их заново и не имеет типовых решений.

Разумеется, есть компании, которые понимают необходимость системной работы с Клиентами, потому внедряют в рамках своего предприятия технологии повышения эффективности бизнеса, основанные на грамотно выстроенной работе с клиентской базой, прописанной и поставленной системе продаж.

Задачей руководителя отдела продаж является определение этапов продажи в компании таким образом, чтобы максимально использовать имеющийся потенциал взаимодействия сотрудников с Клиентами. Если компания небольшая и начальника отдела продаж нет, то данная работа должна реализовываться директором компании.

Наши предложения по системному подходу в продажах

В продажах можно выделить повторяющиеся процессы. Рисунок 6 иллюстрирует системный подход в продажах.

Из рисунка видно: для установления контакта с Клиентом может помочь любая информация, поэтому не стоит принижать важность этапа сбора данных о потенциальном Клиенте.

Далее мы совершаем большое количество действий для того, чтобы привлечь внимание Клиента, узнать его потребности и сделать выгодное для него предложение.

Собственно продажа — этап, когда обсуждаются договоренности и обязательства двух сторон и, конечно же, заключается договор. Завершением этого этапа должно быть поступление финансовых средств на счет компании продавца.

«Повторные продажи» — повторение процесса продажи для Клиента, уже однажды осуществившего покупку в фирме.

Видно, что приведенная схема продаж является системной и повторяющейся, каждый этап влияет на последующие шаги и носит характер незаменимого, поскольку нет возможности его «обойти».

Данная схема позволяет понять, какие результаты нам важно получать на каждом этапе, что никакой информацией нельзя пренебрегать, любая мелочь может быть ключевой для принятия решений в работе с Клиентом.

Результаты зависят от сбалансированности подхода к системе продаж, от того, насколько внимательно подходят в компании к каждому этапу продаж; регулярно ли анализируют поступающую информацию для принятия решений; сколько времени проходит с момента поступления информации в компанию до момента реализации принятого решения с учетом этой информации.



Рис. 6. Системный подход в продажах

Необходимо изучать аналитику отдела продаж, требуется знать своих конкурентов, но не менее важно собирать информацию о Клиентах, их пожеланиях и предпочтениях.

Общение в компании-продавце начинается с изучения мнения Клиента о возможном сотрудничестве и продолжается изучением мнения Клиента о покупке, если оно состоялось и заканчивается (рис. 7). И эти процессы постоянные и регулярные, о чем мы уже неоднократно говорили.

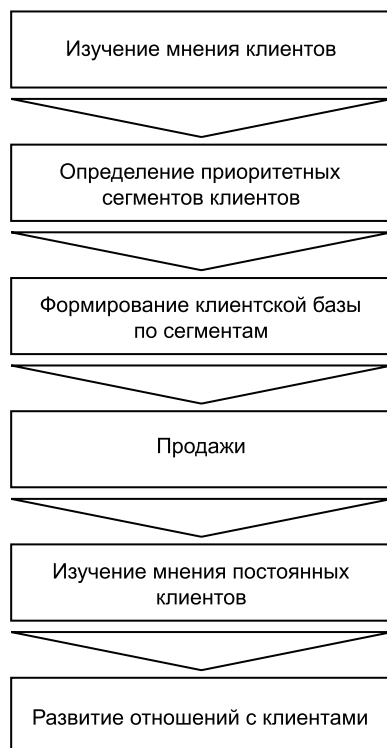


Рис. 7. Шаги работы с Клиентами

Рассмотрим каждый шаг более подробно.

Шаг 1. Изучаем мнение Клиента

Как это можно сделать? При работе с Клиентом важно определить его потребности, чего он хочет и чего ему не хватает. При работе с разными сегментами Клиентов важно знать потребности каждого из них. Чем лучше вы будете понимать своих Клиентов, тем более клиентоориентированной компанией вы станете.

Эти данные можно использовать для определения канала информирования Клиентов, для подготовки рекламы, для определения цены на продукты / услуги компании, для разновидности ассортимента, для сервисных моментов.

Основные способы изучения Клиентов:

1. Получение обратной связи от Клиентов.

Это самый простой способ получения информации о Клиентах — спросить их самих, что для них значимо и чего они хотят. Можно опрашивать как реальных (существующих) Клиентов, так и потенциальных.

- О чем же можно спросить Клиентов?
- Знакомы ли Клиенты с вашей компанией, что они думают о вашей компании (почему выбрали сотрудничество с вами)?
- Какова степень удовлетворенности Клиентов качеством товаров / услуг, обслуживания, условиями работы?
- Есть ли потребность в новых товарах / услугах (этот вопрос можно задавать и потенциальным Клиентам)?
- Каковы требования Клиентов к обслуживанию?
- Разрешает ли Клиент использовать его персональные данные для информирования об акциях и скидках?

Ваши цели влияют на форму анкеты, место распространения, на выбор сегментов Клиентов и мотивацию, с которой вы будете предлагать анкету для заполнения.

При проведении опроса важно учесть следующие моменты:

- установление контакта с Клиентами. Если Клиентом является юридическое лицо, то необходимо правильно определить ключевое опрашиваемое лицо. Ему нужно объяснить цель общения и замотивировать на диалог, заинтересовать результатом. Рекомендуем пообещать Клиенту показать потом результаты вашего исследования;
- организация опроса в местах продаж. Сей процесс усложняется следующими двумя моментами: Клиенты, не сделавшие покупку в компании, менее лояльны к опросам и отказываются участвовать в них. А это именно та категория Клиентов, которая как раз интересна компании-продавцу с точки зрения получения ответов на вопросы: «Почему не совершена покупка?», «С чем это связано?», «Чего не хватает в обслуживании либо в ассортименте компании?» Клиенты же, которые сделали покупку, настроены более лояльно, однако также часто отказываются от участия в опросах, — они торопятся, они же уже совершили покупку. Потому рекомендуем включать в анкету не более 5–7 вопросов, сам опрос Клиентов проводить у кассы в период оплаты покупки, в течение 3–5 минут;

- не все Клиенты отвечают искренне и открыто. В период, когда Клиент совершает покупку, ему и так все нравится в компании, и его требования к обслуживанию могут быть снижены. Некоторые Покупатели осторожны в предоставлении своих персональных данных. Для исключения этих опасений продавцу важно грамотно объяснить цели и возможности использования этих данных;
- очень важна подготовка к опросу и последующий анализ полученной информации. Необходимо решить, что делать дальше с собранными данными, ведь они должны быть обработаны и использованы при принятии решений в отношении Клиентов! Особое внимание необходимо обратить на то, что отпугивает Клиентов.

2. Организация фокус-групп.

Целью создания **фокус-группы** является выяснение мнения на заданную тему потенциальной аудитории. В фокус-группу приглашаются люди, которые соответствуют целевой группе Покупателей компании; обозначается тема встречи и происходит ее обсуждение. Предметом обсуждения могут быть: внедрение на рынок нового продукта / услуги, существующие условия обслуживания в компании, ожидания Клиентов и многое другое. Обсуждение организует специалист из компании. Считается, что таким образом фирма может получить аналитический срез о предпочтениях целевой аудитории.

Для проведения подобных мероприятий всегда важно учитывать состав фокус-группы. Наш опыт показывает, приглашая «абы кого», вы рискуете получить неверные или искаженные результаты, потеряв при этом свое время и деньги. Поскольку участие в фокус-группе оплачивается (пусть и сравнительно невысоко), туда рвутся попасть студенты, безработные, знакомые знакомых, то есть те сегменты Клиентов, которые могут быть далеки от настоящей целевой аудитории компании-продавца. Существует и другой нюанс проведения фокус-групп: иногда все новое воспринимается сначала, что называется, «в штыки», вызывая у потенциальных Клиентов реакцию отторжения. Однажды при проведении опроса в режиме фокус-группы целевой аудитории на лояльность к новому слогану компании все ее участники высказали негативное отношение к нему. Руководитель проекта расстроился такими результатами, но все же волевым решением дал добро на ребрендинг компании. И знаете, время показало, что ход был верным — новый

логотип и слоган оказались намного эффективнее прежних. Такой же путь в свое время прошла компания «Билайн».

В любом случае, если вы решили провести фокус-группу, то учитывайте следующее:

- Корректность подобранной аудитории. Сложности могут возникнуть с VIP-аудиторией, поскольку ее трудно замотивировать на участие в подобном мероприятии: небольшие деньги ее мало интересуют, мелкие подарки тоже. Поэтому такую аудиторию чаще всего не выбирают в качестве участников фокус-группы, а если и находят ее представителей для опроса, то это происходит либо на профессиональных конференциях, либо за круглыми столами, где собирается только эта целевая аудитория.
 - Цель проведения фокус-групп должна быть четко определена. Важно сконцентрировать внимание только на одной цели, а не пытаться найти ответы на все проблемные вопросы сразу, прыгая с темы на тему.
 - Полученные данные должны быть проанализированы. На основе результатов встречи необходимо сделать выводы: почему у целевой аудитории возникает лояльное / нелояльное отношение к предмету обсуждения.
3. Анализ существующей клиентской базы.

Для анализа клиентской базы рекомендуем использовать программу CRM. Внедрение концепции CRM в компании позволяет формализовать, контролировать и измерять качество внутренних бизнес-процессов и процедур работы организации с Клиентами. Цель внедрения концепции CRM — измерение качества процессов обслуживания Клиентов для последующего анализа и повышения эффективности бизнес-процессов, а также для коррекции системы управления работы с Клиентами.

В любой парикмахерской на углу хрущевской пятиэтажки есть тетрадошка, в которую заносятся контактные данные местной клиентуры. Редко когда собирается информация — у кого обслуживается Клиент, как часто посещает, ходит ли в другие парикмахерские. Еще реже встретишь информацию о том, что понравилось Клиенту, а что нет. Можно сказать, что такой «древний» способ лежит в основе анализа существующей клиентской базы. Мы живем не в каменном веке, но часто ведем дела по старинке. Программа CRM дает возможность вести базу данных Клиентов и учитывать в ней всю информацию о них: и не только объемы закупок, их пе-

риодичность,купаемый ассортимент, прибыль, приносимую каждым Клиентом, но и день рождения Клиента, хобби и другую личную информацию, которая может очень помочь в продажах.

Последнее время мы часто слышим от менеджеров на тренингах продаж, что наработанная клиентская база является их собственностью. Многие из них, уходя из компании, забирают данные Клиентов, подрывая стабильность компании. Такое представление продавцов неверно, поскольку они забывают, что рабочие места, доступ к Клиентам, возможность работы с Клиентом предоставила им компания. И для фирмы подобная организация рабочего процесса всегда стоит денег, и немалых. Именно поэтому, чтобы защитить себя от непорядочных менеджеров-продавцов, и существует программа CRM с ограниченной возможностью доступа к информации компании.



Комментарий Артема Богача:

Мне неоднократно приходилось перед увольнением менеджеров по продажам очищать их личные флешки от информации компании (экспортированные базы данных, внутренние регламенты и т. д.).

Еще раз, целью внедрения CRM-систем в компаниях является постановка системы продаж, учет истории контактов с потребителями, удобство работы менеджеров и контроля работы руководителей.

Внедрение любой CRM-системы начинается с анализа того, как вы хотите обслуживать своих потребителей, выявления внутренних бизнес-процессов организации, формализации организационной структуры управления, фиксирования штатного расписания, определения жизненного цикла продажного и послепродажного обслуживания Клиента.

При анализе клиентской базы не требуется больших финансовых вложений. Его можно осуществить внутренними ресурсами или с привлечением внешних экспертов. Всегда сложно закладывать основы, создавать структуру клиентской базы. Далее она нуждается только в регулярном поддержании и не требует даже больших временных затрат.

В зависимости от настроек программа позволяет готовить различные аналитические срезы по желанию руководителя.

Например, Galloper CRM позволяет создать и проанализировать следующие отчеты:

- статистика активности менеджеров;
- отчет по опозданиям сотрудников;
- отчет о количестве новых контактов за месяц;
- анализ продаж;
- динамика изменения параметров;
- работа менеджеров по расписанию.

4. Сбор информации о Клиентах от продавцов компании.

Для того чтобы вы могли оценить потенциал новых Клиентов, которых разрабатывают ваши менеджеры по продажам, необходимо вести информацию в клиентской базе данных, называемую **«Карточкой Клиента»**.

«Карточка Клиента» должна содержать следующую информацию:

- первоначальную информацию (название, телефон, сайт, источник информации о Клиенте), которая обычно вносится в клиентскую базу данных после изучения справочников, сети Интернет, СМИ и других источников;
- информацию, получаемую в ходе первых контактов (ФИО контактных лиц, номера их телефонов и адреса электронной почты; оценка потенциала Клиента с точки зрения объемов закупок вашей продукции; схема закупки, удобная для Клиента и т. д.);
- дополнительную информацию, вносимую после начала сотрудничества с Клиентом (реквизиты, информация о днях рождения ключевых лиц компании-Клиента и т. д.).

Информация, занесенная в «Карточку Клиента», должна позволять вам оценивать потенциал Клиентов (давать представление о Клиенте) без дополнительных расспросов менеджеров по продажам.

Например, менеджеры компании Art Business Consulting используют Galloper CRM, возможности которой позволяют настраивать поля «Карточки Клиента» (см. табл. 10).

Таблица 10. Формализация полей «Карточки Клиента»

Название	Описание
Номер	Уникальный номер организации, присваивается в момент создания карточки
Название	Название организации
Тип Клиента	ЮЛ ФЛ
Город	Город, где находится организация

Название	Описание
Адрес	Фактический адрес организации
Канал продаж	Источник, из которого ваша организация получила информацию о Клиенте: Директ-мэйл Реклама (Клиента) Наводка Личные знакомства Справочники Пресса Интернет Обращение: сайт Обращение: рассылка Обращение: статьи Обращение: реклама (наша) Обращение: рекомендации
Статус	Статус организации, отражающий стадию работы с ней. При необходимости для вашей организации количество статусов и их значение может быть изменено администратором. Если в справочнике требуется указывать причину перевода в другой статус, то при смене статуса у вас на «карточке» станет активным поле «Причина перевода в статус», с помощью которого вы можете выбрать одну из причин, предусмотренных при формировании справочника, либо ввести другую. Пример: Получение информации о Клиенте Контакт Ответ Клиента Анализ Встреча Рекомендации Клиенту Коммерческое Предложение Клиенту Закрытие сделки Оказание услуги Сопровождение
Ответственный менеджер	Менеджер, который ведет работу с организацией
Курирующий менеджер	Менеджер, который контролирует работу с организацией

Название	Описание
Вид деятельности	Какую деятельность ведет организация. См. описание сегмента рынка из Руководства по продажам. Финансы ИТ Производство Торговля (опт) Торговля (розница) Строительство Государственное учреждение Частное лицо Другие
Место работы	Для ФЛ
Потребности заказчика	Список потребностей Клиента, удовлетворить которые мы можем на настоящем этапе. Пример: Обучение персонала. Продажи Обучение персонала. Управление Обучение персонала. Изменения Оценка персонала Создание системы продаж Коучинг МВА Система качества: Сертификация системы менеджмента по стандартам ИСО Тренинги. Бизнес Тренинги. НЛП Тренинги. Мастерские Тренинги. Уверенность Тренинги. Отношения Тренинги. Женские
Пожелания Клиента	Список потребностей Клиента, удовлетворить которые мы пока не можем на настоящем этапе — заносятся в поле «Дополнительная информация»
Категория обслуживания	А, В, С категории. («Классификатор категорий Клиентов»)
Удовлетворенность Клиента	Формируется выводом отчета по событиям типа «Контроль удовлетворенности»

Название	Описание
Оказанные услуги	Список потребностей Клиента, удовлетворить которые мы можем на настоящем этапе. Пример: Обучение персонала. Продажи Обучение персонала. Управление Обучение персонала. Изменения Оценка персонала Создание системы продаж Коучинг МВА Система качества: Сертификация системы менеджмента по стандартам ИСО Тренинги. НЛП Тренинги. Мастерские Тренинги. Уверенность Тренинги. Отношения Тренинги. Женские
Примечание	Пишем все, что угодно

Исходя из этой информации, вы можете строить план работы отдела продаж и контролировать активность продавцов (план контактов). Например, на основе данных о потенциале новых Клиентов вы можете:

- анализировать, на какие категории заказчиков менеджеры по продажам тратят свое время;
- направлять их активность на «разработку» более приоритетных Клиентов;
- делать выборку по Клиентам для определенных видов услуг и работать с ними.

Также предлагаем вашему вниманию Анкету для опроса сотрудников по сбору информации о Клиентах.

Анкета опроса собственных работников по сбору информации о Клиентах

- Что вы продаете?
 - Что дополнительно получают Клиенты, приобретая товар / услугу в вашей компании?
 - Если бы вы были Клиентом, то что бы вы получили, приобретая данный товар / услугу, кроме прямой выгоды от покупки?

- Кто ваш Покупатель и где его искать?
 - Кто чаще всего покупает ваш товар / услугу в настоящее время, то есть кто ваш реальный Покупатель?
 - Кого вы хотите видеть вашим Клиентом в будущем?
 - Как вы ищете Клиентов?
 - Как идентифицируете Клиента (понимаете, кто из сотрудников с ним работал ранее)?
 - Как можно было бы идентифицировать Клиента (понимать, чей это Клиент и кто с ним работал ранее)? ваши предложения?
 - Каковы мотивы покупки вашего товара?
 - Зачем покупают ваш товар / услугу Клиенты?
 - Какие из всех получаемых Клиентом выгод наиболее заметны?
 - Какие выгоды не бросаются в глаза?
 - Каких выгод ждет Клиент от работы именно с вашей компанией?
 - Что вы даете Клиенту?
 - Почему ваши предложения выгодны Клиенту?
 - Почему Клиенту лучше работать с вами, а не с конкурентами?
 - Что Клиент потеряет, если откажется от ваших предложений?
5. Получение обратной связи от Клиентов.

Здесь имеется в виду обратная связь от Клиентов, совершивших покупку. Часто такая работа упускается — сотрудники компании расслабляются сразу после продажи, не заботясь о сборе информации — впечатлений Клиентов. Все ли понравилось Клиенту, удовлетворены ли полностью его ожидания от приобретения товара / услуги. Возможно, каждого Клиента компания не в состоянии опросить, тогда делайте это выборочно. **НО ДЕЛАЙТЕ ЭТО.** Ведь даже, если реакция Клиента на покупку вдруг будет негативной — «Не совсем то, что мне нужно...», «Не то хотел...», «Нет желательных функций...», «Ожидал получить больше...» и т. д., — то пусть отрицательное впечатление Клиента останется в компании. Вы с этим разберетесь и примете необходимые меры по исправлению ситуации. При этом недовольный Клиент, рассказавший вам о своем негативе, уже не пойдет жаловаться другим Клиентам. Вы сохраните имидж компании.

Данная процедура — получение обратной связи от Клиентов — не требует проведения каких-либо дополнительных мероприятий, это просто должно стать обязанностью менеджера, закрепленного за Клиентом.

Что даст компании общение с Клиентом:

- понимание потребностей Клиентов и возможность быстро реагировать на изменения рынка;
- возможность исключить рекламации и недовольство;
- защиту от мошенничества со стороны работников;
- лояльных компаний Клиентов;
- системный и структурированный подход в продажах.

Шаг 2. Проводим сегментацию Клиентов и определяем своего Клиента

Клиентов можно сегментировать по следующим параметрам:

1. *Прибыльность*. Многие используют данный параметр, который в свою очередь основан на принципе Парето: 80% прибыли компании приносит 20% Клиентов. Эти цифры принято считать относительными, поскольку данная формула может хорошо работать и в случае «70% на 30%» и «60% на 40%». Выделяют: *Клиентов группы А* (это те самые «золотые» 20%, приносящие 80% оборота или прибыли); *Клиентов группы В* (те, на которых приходится 16% оборота или прибыли); *Клиентов группы С* (те, на которых приходится 4% оборота или прибыли).
2. *Активность или стабильность обращений*. Этот критерий может быть связан с предыдущим. По данному признаку выделяют: *постоянных Клиентов* — тех, которые совершают покупки регулярно; *бывших Клиентов* — тех, кто ранее относился к группе «постоянных», но по тем или иным причинам прекратил сотрудничество с компанией; *случайных Клиентов*, совершивших одну-две покупки; *Клиентов, которые не являются приверженцами компании*, которые покупают такие же товары / услуги у конкурентов.
3. *Потенциал*. Потенциальные Клиенты — это Клиенты, с которыми ведутся переговоры и которые изъявили желание сотрудничать, но договор еще не заключен / покупка еще не совершена. Розничными компаниями термин «потенциальные Клиенты» обычно не используется.

4. *Лояльность*. Те, кто выбирает вашу компанию и рекомендует ее своим знакомым и друзьям.
5. *ОПФ — организационно-правовая форма*. Это: ОАО, ЗАО, ООО, ИП, частные лица; или корпоративные Клиенты и физические лица.

На рис. 8 представлены возможные варианты сегментации Клиентов.

Сервисное обслуживание предоставляется различным группам Клиентов в различном объеме и зависит от их сегмента.

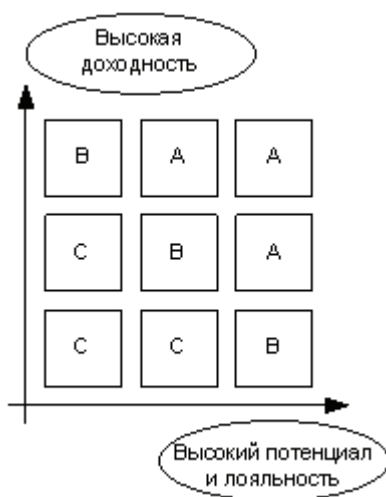


Рис. 8. Возможные варианты сегментации Клиентов

Чаще всего для сегментирования Клиентов компании используют какой-либо один критерий, не учитывая другие, что сказывается на результатах работы с Клиентами.

Чтобы принимать решения внутри компании, необходимо:

- Определить вашего Клиента на настоящий период времени и сравнить его с Клиентами, на которых вы хотите ориентироваться в будущем. Так вы поймете, кто к вам приходит, кто нет.
- Определить клиентскую базу конкурентов. Чтобы понять: кто к ним ходит. Почему к конкурентам ходят, а к вам нет?
- Изучить мнение Клиентов, чтобы понять, в каком направлении выстраивать политику компании.

Как можно определить своего приоритетного Клиента?

- Составить портрет идеального потенциального Клиента. Детально описать Клиента (направленность и размер бизнеса, количество сотрудников в бизнесе Клиента и т. д.), которого вы хотите заинтересовать своим предложением.
- Предположить несколько вариантов по сегментам Клиентов и описать их.
- Проверить свои предположения. Найти в клиентской базе несколько компаний, соответствующих разным предположениям, и определить объем таких Клиентов в вашей базе. Другой способ проверки — провести переговоры с разными группами предполагаемых Клиентов и посмотреть, какие встречи оказываются более результативными и какие сегменты Клиентов более мотивированы сотрудничать с вами.
- Выделить приоритетный сегмент. Определить, что объединяет нескольких заинтересовавшихся Клиентов. Может получиться, что вам будет выгодно работать не с одним сегментом Клиентов, а с несколькими.

Шаг 3. Формируем клиентскую базу компании

Обозначим основные принципы и критерии формирования клиентской базы и распространенные ошибки, допускаемые компаниями при работе с ней.

Основные принципы формирования клиентской базы, которые значимы для компаний:

- 60–80% клиентской базы должен составлять целевой клиентский сегмент, который вы уже выделили в предыдущем шаге.
- Цели формирования клиентской базы компании должны соответствовать текущей стратегии компании.
- Формирование клиентской базы должно носить системный характер; для этого все способы привлечения и другие формы воздействия на Клиентов должны максимально эффективно действовать именно на целевой сегмент Клиентов.
- После распределения Клиентов и определения стратегии взаимодействия с каждым из выделенных сегментов компания должна понять потребности своих Клиентов с тем, чтобы иметь возможность сделать им максимально интересное предложение.

Критерии формирования клиентской базы:

- Размер клиентской базы. Важно не количество Клиентов, а их «качество».
- Ключевые показатели при оценке клиентской базы, так называемый «средний чек» покупки. Сколько Клиентов и на какую сумму купили? Сколько Клиентов ушли и сколько ничего не купили?
- Основной способ воздействия на улучшение ключевых показателей оценки клиентской базы — стандарты обслуживания для разных сегментов Клиентов. Сюда также можно отнести и ограничения по минимальному порогу закупки.
- Способы расширения клиентской базы. Каким образом информировать Клиентов об акциях, изменениях в компании. Как искать новых Клиентов?
- Управление клиентской базой — планирование, учет, контроль клиентских потоков и использование данной информации для принятия решений по реализации программ по повышению клиентской лояльности.
- Стимулирующие предложения для разных сегментов Клиентов, существующие в компании.
- Способы стимулирования Клиентов к расширению пакета потребляемых продуктов / услуг.
- Способы укрепления лояльности. Какие из них наименее затратны? Как поддерживать уровень лояльности Клиентов на высоком уровне малозатратными способами?
- Стимулирование Клиентов к более активному использованию востребованных продуктов / услуг.
- Способы удержания и укрепления отношений с существующими Клиентами.

Ошибки, допускаемые компаниями при работе с клиентской базой:

- Отсутствует выделенный целевой сегмент Клиентов — идет распыление.
- Работа с клиентской базой расходится с маркетинговой стратегией компании. Продавцы ориентированы на один сегмент Клиентов, а реклама и акции рассчитаны на другой сегмент.
- В погоне за объемом продаж упускается кропотливая работа по анализу поступающей информации о постпродажной работе с Клиентом, работе с программой CRM.

Шаг 4. Прямые продажи: организация и контроль

Для организации эффективных продаж вам потребуется оценить потенциал Клиентов и грамотно распределить усилия продавцов по их «разработке».

Оценка Клиентов по потенциалу позволит вам:

- понять, на каких Клиентов менеджеры по продажам тратят свое время;
- направить их активность на «разработку» более приоритетного сегмента Клиентов.

В табл. 11 указаны действия менеджера по продажам в зависимости от сегмента, к которому принадлежит Клиент.

Таблица 11. Сегмент Клиента и действия менеджера отдела продаж

Сегмент Клиента	Действия менеджера отдела продаж
Крупный	Назначить встречу (место встречи — в компании Клиента или в офисе вашей организации — определяет Клиент)
Средний	Назначить встречу (желательное место встречи — офис вашей организации)
Мелкий	1. Проинформировать Клиента о возможностях вашей компании. 2. Выслать (по желанию Клиента) дополнительные информационные материалы о вашей компании и предоставляемых услугах. Информация может быть направлена Клиенту при помощи выбранного им информационного канала: • электронная почта; • заказным письмом; • факсимильная связь; • доставка личным представителем (курьером). 3. Пригласить прийти в офис вашей компании

Также для организации эффективных продаж необходимо владеть инструментом планирования и контроля активности продавцов. В качестве подобного может выступить «План контактов». Он представляет собой отчет по реализованным контактам и в то же время план по дальнейшему взаимодействию с этими же Клиентами. В результате контакты с Клиентами замыкаются в цикл, и менеджер по продажам, открывая с утра клиентскую базу данных

(CRM-систему), может увидеть план контактов на день (рис. 9).

Тип	Код орг	Организация	Город	По расписанию	Дата периода	Назначено	Посл. звонок	Статус	Результат	Цель, задача
151345	Автолайф, ООО	Новосибирск	02.01.2010	15:29:24	10.12.2009	15:29:14	Клиент	Договор		
150789	Металл, ООО	Москва	01.01.2010	15:31:39	10.12.2009	15:31:06	Клиент	Договор		
63493	Металл, Новосибирск, ООО	Новосибирск	22.04.2010	15:33:27	10.12.2009	15:33:24	Клиент	Договор		
238	Геоинженерная служба, СО РАН	Новосибирск	09.12.2009	00:00:00	10.11.2009	10:39:19	Клиент	Договор		
2251	Н-310, ООО	Новосибирск	10.12.2009	00:00:00	13.11.2009	16:00:02	Клиент	Договор		
101547	Сибирьмаркет, ООО	Новосибирск	03.12.2009	11:06:53	07.10.2009	11:06:16	Клиент	Договор		
157765	Византы, ООО	Изра	02.12.2009	11:10:23	01.03.2009	11:09:42	Подключение	Выяснить потребности		
148785	Ойлар, ООО	Санкт-Петербург	01.12.2009	15:46:44	13.08.2009	16:46:45	Клиент	Договор		
401356	Огни Енисейского Природного, г. Тюмень	Тюмень	10.12.2009	11:34:45	02.10.2009	11:34:06	Клиент	Договор		
39614	Фабрика Сиб, ООО, г. Омск	Омск	10.12.2009	12:39:21	16.10.2009	15:24:52	Клиент	Договор		
148785	Фортуна отапка	Москва	10.12.2009	13:25:42	20.08.2009	13:25:31	Отложен	Выяснить потребности		
67652	ЭКСПИЛ, ООО	Красноярск	10.12.2009	14:26:07	09.12.2009	17:35:42	Клиент	Договор		
131136	БМ Баркан, г. Чита	Чита	10.12.2009	14:46:41	09.12.2009	17:44:36	Клиент	Договор		
140845	Мадон-МП, ООО, г. Новосибирск	Новосибирск	10.12.2009	14:56:54	27.11.2009	08:24:57	Клиент	Договор		
95529	Тендотстрой, ООО	Новосибирск	10.12.2009	15:18:29	09.12.2009	17:53:26	Клиент	Договор		
148063	Мадон-МП, ООО, г. Хабаровск	Хабаровск	10.12.2009	15:37:10	25.11.2009	08:41:02	Клиент	Договор		
148868	Мадон-МП, ООО, г. Владивосток	Владивосток	10.12.2009	15:47:25	09.12.2009	17:47:17	Клиент	Договор		
150764	Торгицентр, ООО	Омск	10.12.2009	15:57:39	09.12.2009	17:37:44	Клиент	Договор		
5034	Рациональный центр Сибирского ф	Новосибирск	10.12.2009	16:05:32	09.12.2009	17:52:27	Клиент	Договор		
148989	Марков, г. Иркутск	Иркутск	15.14.08	30.12.1899	00:00:00	09.12.2009	17:58:00	Отложен		
3398	Роснефтегаз, ЗАО	Новосибирск	15.24.08	10.12.2009	16:26:39	10.12.2009	15:26:31	Клиент	Договор	
528359	Платина-Маркет, ООО	Красноярск	15.34.08	30.12.1899	00:00:00	09.12.2009	17:50:27	Подключение		

Рис. 9. «План контактов» Galloper CRM

Примечание. Рисунок черно-белый, поэтому цветная заливка строк размечена буквами: з — выделение зеленым цветом, г — голубым, о — оранжевым, к — красным, б — белым, ж — желтым.

Зеленым цветом отмечены организации, в которые сегодня был сделан звонок. Например, вы позвонили в компанию, но нужного человека не оказалось на месте, и вы договорились перезвонить завтра. Организации, в которые менеджер совершил сегодня звонок, становятся в самый верх «расписания», в том порядке, в котором в них был сделан звонок.

Голубой цвет. Если у вас включено «планирование событий по неоплаченным счетам», то такие события будут находиться в самом верху «расписания», если счет не оплачен по истечении заданного периода после выполненных событий. Данный тип события имеет наивысший приоритет. Если вам нужно внести информацию о состоявшемся контакте для организации с неоплаченным счетом, сначала опишитесь о причинах неуплаты, а затем можете вносить событие.

Если вы не совершили контактное событие в указанный день и просрочили его на сутки или более, то такое событие будет отмечено в «расписании» **оранжевым цветом** до тех пор, пока оно не будет выполнено.

Если вы не успели совершить звонок в организацию, запланированный на сегодня, до того времени, которое указано в расписании, она помечается **красным цветом**, чтобы привлечь ваше внимание. После того как вы позвоните Клиенту и сохраните отчет, организация окрасится в зеленый цвет.

Белым цветом отмечены организации, в которые запланировано позвонить сегодня, но звонок еще не был сделан, а также компании, которые были добавлены в «расписание» автоматически и не имеют дату следующего контакта.

Если вы позвонили в организацию и договорились, что перезвоните сегодня, например, через час, то помимо вашего результативного зеленого звонка в «расписание» добавляется назначенный через час звонок, который будет окрашен в *желтый цвет*.

Каждый раз вам нужно начинать обзвон Клиентов с самой верхней в списке организации, отмеченной не в зеленый цвет: она может быть белой, желтой или красной.

«План» позволит вам намечать и контролировать:

- выполнение менеджерами по продажам правил осуществления контактов с Клиентами разных групп (например, запрет на выезды к «мелким» Клиентам);
- количество запланированных в течение дня контактов с Клиентами и их соответствие установленным нормативам (например, 20 результативных исходящих звонков в день);
- цели контактов с Клиентами (например, слово «заинтересовать» в целях первичного звонка Клиенту демонстрирует, что менеджер не понимает, зачем он ему звонит);
- активность «продажников» в течение дня (если до обеда менеджер не сделал ни одного запланированного звонка, то необходимо вмешательство руководителя);
- результаты контактов с Клиентами;
- время, цели последующих контактов и с кем из сотрудников Клиента они запланированы (насколько менеджеры правильно понимают последующие шаги продажи);
- сколько времени менеджеры тратят на «разработку» новых Клиентов и сколько на обслуживание существующих (если эти функции не разделены в вашем отделе).

Шаг 5. Сравнение цепочки действий Клиента при покупке товара / услуги нашей компании с конкурентами

Приведенная далее табл. 12 является примером сбора информации о том, как вы предоставляете услугу в сравнении с конкурентами.

Часто мы слышим такой удивленный вопрос: «А как же мы можем узнать, как продают наши конкуренты?»

На что отвечаем: плохо, что до сих пор не знаете. Давно бы стали Клиентами конкурентов, и на себе бы ощутили их уровень обслуживания.

Такой эксперимент позволит вашим сотрудникам быть более уверенными в продажах, если они обнаружат у конкурентов ляпы в технологии продаж. Или наоборот, станет стимулом прилагать больше усилий по обучению инструментам продаж, если они увидят через опыт конкурентов свои минусы в работе.

Таблица 12. Сравнение компании продавца с компанией конкурента

Сравнительный анализ Анализ ситуации в целом	Цепочка действий Клиента при по- треблении товара конкурента	Цепочка действий Клиента при по- треблении вашего товара
Как именно Клиент узнает о товаре? (+ и –)		
Как именно Клиент получает товар? (+ и –)		
Как именно Клиент потребляет товар? (+ и –)		

Данную таблицу можно просить заполнить проверенных Клиентов или самостоятельно, находясь временно в роли Клиента у конкурентов.

На этом работа внутри компании по сравнению с конкурентами не должна заканчиваться. В последующем материале мы продолжим разбирать данную тему, рассмотрим, как можно сравнить свою компанию с конкурентом, получить информацию, сделать выводы и принять верные управленческие решения.

Шаг 6. Развитие отношений с Клиентами

Если все предыдущие шаги были нацелены на привлечение внимания Клиента и перехват его у конкурента, то вся дальнейшая работа должна быть направлена на создание прочных отношений

с Клиентом. Что в принципе и предполагает развитие отношений. Чаще всего такую работу называют сервисным обслуживанием.

Задача маркетинга — привлечь внимание потенциальных Клиентов. Чтобы тот пришел в компанию и стал ее Посетителем. Задача отдела продаж — удовлетворить цели и потребности Посетителя-Клиента. Сделать выбор покупки услуги / продукта согласно своим потребностям. Задача сервиса — удержать Клиента в компании, чтобы общение и обслуживание в компании ему нравилось, и Клиент возвращался бы в компанию и совершал повторные покупки. То есть под развитием отношений часто понимают налаженное сервисное обслуживание, а также поощрение Клиентов за сотрудничество с вашей компанией.

Мы уже неоднократно говорили, что все шаги работы с Клиентом должны быть выстроены согласно политике компании и ее стратегической направленности. Должна быть создана клиентская программа, которая также отличалась бы предоставляемыми услугами в зависимости от сегмента Клиента. Клиентская программа по развитию отношений должна быть дифференцированной и включать различные бонусы с зависимости от того, с каким клиентским сегментом вы работаете.

Чаще всего компании прибегают к стандартному набору поддержания и развития отношений с Клиентами, а именно:

- если Клиент постоянный, то ему предоставляется большая скидка, чем другим Клиентам;
- поздравления с традиционными праздниками (день рождения, Новый год, профессиональный праздник). Как правило, это открытки;
- предоставляется возможность участия в акциях и специальных проектах;
- предоставляется льготная дисконтная карточка.

Чаще всего этим все и заканчивается. Хотим заметить, что это стандартный набор действий, которым пользуются и конкуренты вашей компании. Особых отличий для Клиента не ощущается. И его выбор компании-продавца идет по принципу, где дешевле или ближе к дому. Мы понимаем, что любой сервис стоит денег. Конечно, это финансовые и временные вложения. Но они окупятся, сделают вашу фирму узнаваемой. Если вы придумаете уникальные на рынке проекты по удержанию Клиентов, вы привлечете внимание новых Клиентов и получите дополнительные продажи от постоянных.

ГЛАВА 6

Как возвращать потерянных Клиентов, или Программы лояльности Клиентов

Основные идеи главы

- Программы лояльности Клиентов помогают завоевывать новых и удерживать имеющихся Клиентов, а также серьезно отстроиться от конкурентов.
- При правильном использовании программ лояльности они могут принести максимальную пользу компании.
- Методы повышения лояльности: сделать Клиента своим... навсегда!

В основе лояльности Клиентов лежит несколько факторов: доверие к качеству обслуживания и самой продукции; персональное сопровождение сделки до, во время и после продажи, выгодная система скидок. Рассмотрим эти принципы подробнее.

Доверительные отношения. Особое место в бизнес-процессах занимает выстраивание эффективной системы взаимоотношений с Клиентами. Прежде всего, необходимо создать доверительные, а иногда даже дружеские отношения, которые формируются на протяжении всего процесса обслуживания: до продажи, во время и после нее. В завоевании лояльности Клиентов вашей компании очень может помочь внедрение системы CRM. Она направлена на удержание долгосрочных отношений с заказчиком, в частности путем повышения качества обслуживания. В ней хранится вся история взаимоотношений с Клиентом, что позволяет учитывать любую деталь в дальнейшем.

Неформальные встречи. Формировать дружеский контакт и доверительные отношения вам помогут личные встречи с заказчи-

ками. Подобные, на первый взгляд, мелочи также активно работают на повышение лояльности Клиентов.

Поэтому на примере нашей работы делимся, как мы поддерживаем дружеские отношения с Клиентами.

Наш девиз:

Если вы всего-навсего совершаете продажи, то можете получить комиссионное вознаграждение. Но если вы завязываете дружеские взаимоотношения, зарабатываете целое состояние.

Мы хотим добиваться следующего результата:

- чтобы Клиент чувствовал себя спокойно и расслабленно в общении с нами;
- чтобы Клиент легко с нами соглашался;
- чтобы приходил не один раз, а возвращался;
- чтобы Клиент рекомендовал наши услуги другим.

Все это зависит от созданной атмосферы общения. Для нас контакт с Клиентом — это когда ему с нами уютно, хочется к нам прийти еще и привести к нам своих сотрудников, партнеров, жен, мужей, друзей. Мы уже давно знаем, что поиск новых Клиентов всегда обходится для организации дороже, чем поддержание отношений с прежними Клиентами.

Замечу, нашим девушкам-менеджерам, ведущим клиентскую базу, общение с Клиентами нравится, и Клиенты их любят. Среди работников не задерживаются те, для которых общение с Клиентом в тягость или мужья у них ревнивые ☺.

У нас в тренинговом центре является обязательным, начиная разговор по телефону:

- улыбаться, так как улыбка всегда «слышится»;
- представиться по форме: «Компания, имя, статус, приветствие».

При встрече в офисе со знакомым или незнакомым Клиентом не имеет значения, о чем в первую очередь пойдет речь: о деле или «чай, кофе, потанцуем». Доходит до смешного. Однажды приглашенный из другого города тренер заразил наших сотрудников любовью к танцам «хастл» и «сальса». Мы организовывали ему танцевальные тусовки, возили его в клубы. И увлеклись

этими танцами тоже. Потом, в свою очередь, заразили Клиентов. И когда наши «старенькие» Клиенты приходят в офис просто нас поведать, мы шутим: «Помнишь ли ты базовый шаг? Покажи?»

А еще:

- делимся последними новостями;
- даем полезные бизнес-статьи;
- обмениваемся мнениями о последних книгах / фильмах / событиях.

Из этого получается стандартный набор для поддержания контакта с Клиентами.

Кроме того, выполняем следующее:

- После каждого тренинга делаем фото для Клиентов.
- Дарим фильмы / музыку / книги, понравившиеся нам и дающие пищу для развития. Потом всегда есть повод позвонить и спросить, какое сложилось мнение, что понравилось, что не понравилось и почему?
- Организуем бесплатные клубные занятия, на которых знакомим Клиентов с нашими последними тенденциями, апробируем новые программы и новых специалистов. Делаем маркетинговый сбор информации, выясняя: пойдет новация или не пойдет, интересно Клиентам или нет.
- Даем возможность самим Клиентам делиться своими наработками с другими Клиентами. Предоставляем им аудиторию для этих мероприятий. В 2010 году мы прошли следующие темы:
 - «Как сделать сайт более привлекательным?»
 - «Как эффективно использовать интернет-маркетинг?»
 - «Как лучше управлять своими финансами?»
 - «Как оформить подарок?»
 - «Как изысканно поесть и где?»
 - «Где в области можно поохотиться и порыбачить с душой?»

Объясним: такие темы не входят в список стандартных нашей тренинговой работы. Но эти темы оказались интересны людям. И мы организовали им такую возможность для общения между собой, выступив в роли связующего звена.

- У нашей компании есть свои партнеры, такие как оздоровительные и танцевальные клубы, косметические компании, информационные и юридические фирмы. Появились они в процессе удовлетворения потребностей компании или же мы пользуемся их услугами. И мы всегда владеем информацией

о мероприятиях, проходящих у них. Как правило, это акции, скидки, презентации, «дни здоровья». И каждый раз дополнительно обзваниваем клиентскую базу, объявляем на тренингах, что «завтра там-то будет интересно и полезно, потому что...». Конечно, приглашаем только к проверенным и уважаемым Партнерам. Никогда не зовем, если сами не знаем, насколько качественные услуги предоставляют Партнеры. Либо предупреждаем: «Мы там не были, расскажите нам потом, как там...».

- Очень часто от самих Клиентов мы узнаем о конференциях, выставках. Опять же — передаем, зовем, приглашаем. Понимаем, что работаем на других. И при этом знаем, что в следующий раз наши Клиенты порекомендуют нас и наши услуги.
- Если у нас организуется корпоративный Новый год, выезд на природу, поход в театр, то Клиенты являются обязательными участниками всех этих мероприятий. Во-первых, есть возможность проявить таланты в неформальной обстановке. Во-вторых, вместе веселее. А в-третьих, организовывается помощь на природе: сумки донести, палатки поставить, шашлык пожарить. Среди наших Клиентов есть профессиональные КВН-щики, которые бесплатно помогают в проведении праздников, концертов!..
- Если узнаем, что кому-то нужна помощь: переезд, кредит, ремонт, какой-то телефон — опять же бросаем клич.

Хотим обратить внимание: дружить с Клиентами — регулярная системная работа, которая требует ресурсов временных и энергетических. Эту работу надо любить. Иногда слышишь от новеньких менеджеров: «Зачем? Я звоню тем, кто принесет денег!»

Отвечаем: «Правильно, но это только часть твоей работы...»

И именно эта работа отсеивает у нас неперспективных в будущем менеджеров. Мы уже говорили: по опыту остаются только те, кому нравится дружить с людьми и быть полезными вне контекста тренингов. Нам нравится участвовать в жизни наших Клиентов, и тогда они участвуют в нашей.

Маленькая история Энтони де Мело про одуванчики

Один человек очень гордился своей прекрасной лужайкой около дома. Однажды он увидел, что среди травы выросли одуванчики. Как только он ни пытался избавиться от них, но одуванчики про-

должали бурно расти. Наконец он написал в департамент сельского хозяйства. Он перечислил все методы борьбы с сорняками. Письмо закончил вопросом: «Я испробовал все методы. Посоветуйте, что делать?» Вскоре он получил ответ: «Предлагаем вам полюбить их».

Вот, например, в одной страховой компании существуют следующие основные методы привлечения Клиентов:

- формирование положительного имиджа компании — устранение недостатков в работе продающих подразделений;
- совершенствование системного личностного подхода к Клиентам (постоянное пополнение базы данных, звонки бывшим страхователям через год после их ухода, поздравление с праздниками и т. д.);
- проведение акций и разработка новых страховых продуктов с последующей информационной рассылкой.

Персональное сопровождение. Очень важно обеспечить каждого заказчика своим персональным менеджером, который будет вести и последующие проекты. Опытный сотрудник сможет лучше понять пожелания Клиента и отразить их в реализации нового заказа.

Оправданные ожидания. Качество продукции, безусловно, должно соответствовать заявленным характеристикам. Нельзя допускать обмана потребительских ожиданий. В противном случае можно не только не достичь лояльности Клиента, но и заработать негативную репутацию.

Техподдержка. В последнее время все большее значение приобретает постгарантийное, то есть сервисное обслуживание продукции. Техническая поддержка — одна из услуг, которая позволяет Клиенту не отвлекаться на профилактические работы и быть уверенным, что любая поломка будет устранена в короткий срок. При этом важно, чтобы сервисное обслуживание продукции осуществляла именно компания-продавец, специалисты которой реализуют полный цикл услуг.

Бонусы и скидки. Немаловажным средством улучшения взаимоотношений с Заказчиками, а значит, повышения их лояльности, является разработка системы скидок и бонусов для постоянных Клиентов, успешное сотрудничество с которыми проверено временем.

В нашей компании система скидок и бонусов абсолютно прозрачна как для Клиентов, так и для сотрудников. Градация скидок

осуществляется по двум принципам: в зависимости от объема заказов Клиента за год либо от статуса заказчика. Для Клиентов разработана система скидок, бонусов и специальных условий по работе с ними (персональный менеджер). При этом скидка может увеличиваться с ростом объема заказов. Бывают случаи, когда мы работаем «на будущее»: если видны перспективы в отношениях с Клиентом, то первые проекты мы можем реализовать с максимальными скидками. Так Заказчик сможет лучше познакомиться с форматом нашей работы и оценить ее качество. Ведь чем дольше наше сотрудничество с Клиентом, тем бóльшая скидка ему предоставляется. Кроме этого, взаимоотношения с Заказчиком укрепляются до такого уровня, когда очень многие вопросы можно решить одним звонком, не прибегая к оформлению документов. Благодаря подобной отлаженной системе наше сотрудничество с Клиентом очень часто перерастает в настоящую дружбу.

И даже при правильном отношении к Клиентам бывает, что Клиенты, поработав с вами некоторое время, все-таки уходят к конкурентам. Почему это происходит и главное, **как вернуть** ушедших Клиентов?

На первый взгляд все предельно просто. От вас не должны уходить конструктивные Клиенты, если вы обеспечиваете лучшее сочетание известности, цены, качества, ассортимента, условий поставок, сервиса и т. д. Однако выдержать все эти условия в комплексе в реальности бывает трудно. Кроме того, Клиенты часто уходят и при наличии всех этих условий. Уход Клиента — это, по сути, разрыв отношений.

Почему рвутся отношения?

Можно выделить четыре основные причины:

1. С Клиентом просто перестали общаться, и кто-то перехватил его внимание.

Был такой случай: компания интернет-провайдер, благополучно работающая на рынке в течение пяти лет, сотрудничала со всеми крупными партнерами города и вдруг стала терять свои позиции. От нее стали уходить Клиенты. И к кому?! К мелкому конкуренту, предоставляющему более дорогие услуги, низкого качества и совсем без гарантий и сервиса. Когда компания стала разбираться в причинах перехода Клиентов к конкуренту, то выяснилось, что ее сервис заключался в следующем: в конце месяца позвонить Кли-

енту, выставить счет и спросить, когда будет оплата. За это время ключевые лица фирм-Клиентов давно поменялись. Те, с кем был налажен первоначальный контакт, уже давно работали в других местах. И получилось, что молодая и никому не известная компания просто оказалась шустрее с точки зрения налаживания контактов. Когда крупная компания интернет-провайдер пошла знакомиться с руководителями-Клиентами, то пришлось все начинать с нуля. Поскольку новым начальникам предприятий на тот момент было все равно у кого покупать интернет-услуги, приобретали они у тех, кто оказался раньше и ближе.

2. Нарушение соглашения или «условий обмена» какой-либо стороной.

Это самые распространенные «косяки» со стороны поставщика (обещали Клиенту одно, а он получил другое): не то качество, не тот сервис, не та поставка, не та цена в итоге и т. д. «Косяков» можно найти много.

3. Присутствие «третьей стороны».

Чаще всего третьей стороной являются чиновники. В переговоры, тендеры вмешивается административный ресурс и рекомендует, кому с кем работать, а кому с кем не работать. Как говорил Э. Хемингуэй, «побежденные должны ждать». И мы здесь всегда советуем подождать. Ну не вечно же люди работают на должностях! И у Клиента уходят секретари, директора, начальники. И в администрациях меняются ключевые лица, как минимум раз в 4–5 лет. А мы за это время порядок наведем, большего профессионализма наберемся. Меняются ситуации и на рынке и в экономике, бюджеты новые утверждают раз в год, и их могут поменять.

4. Появление «разрушителя» на линиях работы с Клиентами.

Данное явление хорошо характеризует пример из опыта. Был у нас проект по наставничеству торговых представителей в одной дистрибьюторской компании. Наша задача была помогать торговым представителям «в полях». По сути, мы выполняли работу супервайзеров. Так оказалось, что руководству компании легче отдать эту работу на аутсорсинг, чем решать внутренними силами компании. В прайсе дистрибьюторской фирмы не было эксклюзивных контрактов, и предложения компании конкурировали еще с семью такими же предложениями других поставщиков. Причем у нашего партнера цены были не ниже, а выше. Отсрочка платежа была тоже маленькой, кредиты не предоставлялись. В общем, слушаешь и думаешь, как они при этом еще являются самой

сильной компанией в регионе. За счет чего осуществляют перехват Клиентов? А основное, на что делался упор в сотрудничестве — на серьезность отношений, надежность партнера в лице нашей дистрибьюторской компании, возврат непроданного товара. Так вот наши торговые представители не сразу, но все-таки добивались сотрудничества. А потом вдруг его теряли. Потому что разрушителями в этом сотрудничестве являлись водители, которые приезжали на точку и грубили товароведам и директорам магазинов. И только что налаженное сотрудничество перечеркивалось одним разговором с водителем-грубияном.

Мы сталкивались с такими разрушителями и в виде отдела маркетинга, который задерживал обещанную акцию Клиенту или бонус. Разрушителя можно обнаружить и в лице установщика пластиковых окон, который пришел с матом в дом или грязными ногами запачкал паркет, и секретаря, который не берет трубку по десять минут.

Мало перехватить Клиента и продать ему наш товар / услугу, его надо еще удержать.

Что делать, чтобы вернуть Клиента?

- Поддерживать контакт, общаться.

Найдите контакты Клиента. Вспомните, чем этот человек вам симпатичен. Напомните ему о себе, сообщите, что вы есть, теперь занимаетесь тем-то и тем. Проявите интерес к личности человека (иначе чего вы его беспокоите). Выясните (спросите себя), чем этот человек действительно важен для вас, и сообщите ему это в приемлемой форме. Выясните, что ему нужно от вас в подробностях.

Предоставьте то, что ему требуется, быстро и безотлагательно. Продолжайте периодически с ним общаться, улучшая отношения снова и снова.

- Работать над рекламациями серьезно и ответственно.

Возможно, Клиент на вас в обиде из-за нарушения соглашения — он вам заплатил, сколько вы просили, а вы дали ему меньше или хуже, чем договаривались. Не оставляйте его в таком состоянии, извинитесь и признайте вину — с кем такого не бывало? Дайте понять Клиенту, что виновные в вашей компании наказаны. Вы сделали выводы из этого негативного опыта. Ваша компания динамично меняется и подобных накладок больше не повторится. Вы обязательно лично проконтролируете поставку продукции

или предоставление услуги Клиенту. По возможности компенсируйте ошибку маленьким бонусом.

На будущее важно устранить все нарушения. Если был нанесен реальный ущерб, его придется компенсировать. Кроме этого, сделайте что-то небольшое, но неожиданное и приятное для Клиента.

- Учитывать влияние «третьей стороны».

Надо понимать, кто и каким образом может вмешаться в принятие решений Клиента. Эти вопросы необходимо решать на стадии сбора информации и подготовки к переговорам. Для себя необходимо определить, сможете ли вы обойти влияние этой «третьей стороны» или пока стоит отказаться на время от переговоров с Клиентом.

Бывает, что Клиенту о вас кто-то наговорил гадостей. Часто люди реагируют на это ухудшением или разрывом отношений. Чтобы справиться с «третьей стороной», нужно помнить о ее возможном присутствии.

Слушайте оппонента. Когда он скажет о вас какую-нибудь неправду, вместо того чтобы возмутиться, спросите, откуда он получил эти данные. Здесь важно мягко настоять на своем и выяснить источник этих данных. Так на свет появится «третья сторона».

Поинтересуйтесь, а всегда ли тот человек говорит правду. Приведите доказательства, что что-то из сказанного им является неправдой. Доверие к этому источнику сразу пропадет.

Не надо на нем задерживать больше внимание. Переходите к общению. Позже начните эффективные действия против источника этого антагонизма, иначе случаи повторятся с другими Клиентами, часто с теми, о которых вы так никогда и не узнаете.

- Попрощаться с разрушителями.

Разрушители редко попадают на линии работы с Клиентами, потому что их неэффективность там особенно очевидна. Но если руководитель свято верит в то, что все люди хорошие, такой экземпляр (часто из родственников или знакомых) может оказаться «полезным» и на этой важной линии. Тогда нужно провести исследование. Если сотрудник мало продает или производит, конфликтует с коллегами, любит сплетничать и вообще ведет себя вызывающе и некорректно, то будьте уверены, что и Клиенты не горят желанием с ним общаться.

Вернуть их и заставить взаимодействовать с этим человеком не получится. У них своих проблем достаточно, еще не хватало,

чтобы им кто-то портил настроение. Всегда найдутся другие поставщики, приветливее.

Проститесь с этим сотрудником! Расставаясь, не рекомендуем ему работать у вашего конкурента. Всегда есть шанс, что он поступит наоборот и таким образом принесет вам некоторую компенсацию за свою «работу» у вас.

Часто нежелание Клиента продолжать сотрудничество объясняется его недовольством результатами предыдущего проекта. Необходимо выяснить причины и устранить все недоработки.

Как определить, что Клиент прекратил покупать ваши услуги?

Ключевым лицом, позволяющим нам определить, что Клиент отказался от приобретения наших услуг, является менеджер по работе с Клиентами. Именно он первым узнает об отказе, выясняет его причины и вносит данную информацию в CRM-систему.

Кто анализирует информацию об отказах?

Данные по всем отказам анализирует руководство коммерческой службы. При этом особое внимание обращается на:

- процент отказов к общему числу выставленных Клиентам коммерческих предложений (как по компании в целом, так и по группам продаж и отдельным менеджерам);
- выявление регулярно повторяющихся причин отказов для их системного устранения;
- выявление Клиентов, по которым имеет смысл попытаться изменить уже принятое решение об отказе, и планирование необходимых действий.

Как поступить с Клиентами-«отказниками»?

Бывает, с момента первого знакомства с Клиентом до подготовки конкретного предложения проходит несколько месяцев. И необходимо прилагать все усилия, чтобы сохранить Клиента, даже если он отказался от сделанного предложения. Существует три варианта развития ситуации:

1. Начинаем работать с новым Клиентом, с которым ранее не сотрудничали.

2. Отказ Клиента от одного предложения не означает его неготовность рассматривать другие. С данным Клиентом необходимо продолжать работу по выявлению новых тем для возможного сотрудничества, конечно, учитывая факторы, которые стали причиной отказа в прошлый раз.
3. Мы выполнили для Клиента определенный проект, после чего он отказался от продолжения сотрудничества.

Бывают случаи, когда у Клиента просто нет других задач и нет повода для продолжения работы. Но это крайне маловероятно. Скорее всего, нежелание продолжать сотрудничество объясняется его недовольством результатами предыдущего проекта. В этом случае необходимо выяснить все реальные факторы неудовлетворенности Клиента и приложить максимум усилий, чтобы за свой счет устранить эти недоработки. Это важнейший момент сохранения репутации компании и доверительного отношения Клиентов.

Как выяснить причину ухода Клиента?

Единственным инструментом выяснения причин ухода является личное общение с лицом, принимающим решение. Важно понять, кто именно будет общаться с Клиентом, и определить какие действия последуют по итогам общения.

Первичное выяснение причин отказа и их занесение в отчет в CRM выполняет менеджер по работе с Клиентами. Если причины отказа выглядят объективными (то есть со стороны вашей компании не было допущено ошибок) и Клиент не является стратегически важным, то на этом вопрос закрывается и сам менеджер принимает решение, продолжать ему работу с данной компанией или нет. Руководство анализирует эти данные не как отдельно взятый случай, а в рамках общего массива информации обо всех Клиентах данного менеджера.

А если отказался новый, но стратегически важный Клиент?

Отказы рассматриваются на более высоком уровне, если:

- Клиент является стратегически важным;
- процент отказов у данного менеджера значительно превышает средние показатели по компании;
- среди причин отказа Клиент указал ошибки или некомпетентность со стороны вашей компании.

В этом случае с Клиентом встречаются руководители коммерческого блока или департамента качества, а со стратегическими Клиентами — первые лица компании. По итогам встреч уточняются причины отказа и определяется возможность дальнейшего сотрудничества.

Как действовать в случае отказа «старого» Клиента?

Когда какой-либо проект завершен, Клиент, подписав акт приемки работы, далеко не всегда открыто выражает свою неудовлетворенность его итогами. И единственный способ понять реальную степень его удовлетворенности — это доверительное общение с ключевыми участниками проекта со стороны Клиента как на стадии выполнения проекта, так и по факту его завершения. Важно, чтобы вопросы о качестве работы задавал Клиенту не тот человек от компании, который эти работы выполнял, а отдельный сотрудник, ответственный за качество. Это значительно повышает объективность полученных ответов.

На примере следующего кейса хотели бы продемонстрировать вам существующие программы по повышению лояльности Клиента; в большей мере они подходят к компаниям, которые продают свои услуги / товары конечному потребителю (это розничные магазины, сетевые компании).

Кейс «Как повысить лояльность Клиентов?»

Ситуация

В сфере розничной торговли продуктами в г. Волгограде нет явных лидеров. Практически все компании похожи друг на друга и по ассортименту, и по сервису обслуживания, и по маркетинговым акциям. Явных отличий у сетей нет даже по месту расположения. В районах все находится в одном месте, напротив друг друга.

Опросы покупателей показали, что потребителей устраивают цены и ассортиментные продуктовые линии. Правда, в магазинах сетей все товары эконом-класса, товаров классов «премиум» и «суперпремиум» нет. Большинство покупателей довольны обслужи-

ванием во всех сетях. При этом 80% участников опросов регулярно совершают покупки в сетях конкурентов. Так как нет явного лидера среди сетей, покупатели посещают магазины без явного предпочтения к какой-то одной сети. И на выбор магазина может влиять погода, настроение и что-то другое, что невозможно отследить. Одна из сетей регионального уровня задумалась о том, как увеличить количество лояльных Клиентов. Назовем эту сеть УУУ. Выяснилось, что значительная часть посетителей относится к покупкам эмоционально, посещение магазина для них — удовольствие, они приходят семьями, с детьми.

Главные вопросы кейса:

- Как повысить лояльность тех потребителей, которые наряду с УУУ покупают товары в других магазинах? Будет ли способствовать этому введение, например, накопительной системы скидок?
- Какие иные инструменты можно использовать для воздействия на аудиторию?
- Как стимулировать не самых активных Покупателей?
- И стоит ли концентрировать маркетинговую энергию на «гламурных» Клиентах?

Рекомендации

Работа с Клиентом:

Увеличение числа Покупателей возможно за счет привлечения новых покупателей и визитов настоящих. Для организации первого посещения нужен информационный повод.

Информацию о событиях требуется доносить до Покупателя всеми возможными способами. Особенно привлекать внимание к конкретным акциям, проходящим в конкретные даты, которые могут принести Покупателю маленький доход или маленькое удовольствие при визите прямо сейчас. Методы:

- Объявления о новинках и акциях в магазине («продукт недели», «лучшая цена», «выбор УУУ»).
- Семплинг — бесплатная раздача пробных образцов продукции.
- Объявления об акциях в местах скопления потенциальных Покупателей (клубы, поликлиники и прочее), причем обязательно с картой обозначенных магазинов.
- Объявления об акциях в интернет-ресурсах.

- Самое сложноорганизуемое, но зато долгоиграющее: номерные карты лояльности. При их выдаче заполняется анкета с указанием адреса, телефона, электронной почты и прочих данных. После затрат на программное обеспечение организуйте рассылку о новинках, акциях и прочем, предназначенных для конкретного Клиента. Новинки и халява (скидки / подарки) — это два основных компонента адресной рассылки. Посылайте SMS, электронные письма, делайте почтовые рассылки, сообщения по ICQ.
- Сейчас сильно набирает обороты социальная направленность бизнеса. Помощь малообеспеченным слоям населения. Освещайте на стендах помощь детским домам, детским садам, больницам и т. д.
- Начните проверять все продукты на экологичность и объявите об этом.
- Важно присоединиться к какой-либо городской программе по организации, например, сбора мусора, пластиковой посуды, макулатуры и т. д.
- Ассортимент сегментируйте по ценовым категориям и делайте только те акции, которые работают в этом сегменте. И еще — каждую акцию проводите как день рождения коллектива — все вместе организуем праздник! Пусть трейд-маркетолог организует зоны продаж, а именно прямо в центре — акционную зону. Акционная зона должна сверкать и переливаться, приковывать внимание огромными объявлениями о халяве.
- Организуйте помощь на постоянной основе: «Мы донесем ваши покупки до машины бесплатно!» Объявите об этом при входе.
- Внедрите CRM с помощью карт покупателя.
- Каждый покупатель сети вносится в свою потребительскую группу. В принципе определить месячную потребность каждой из них с небольшими отклонениями вполне реально. Обслуживая покупку с помощью магнитной карты, продавец будет видеть историю Клиента. Выбирает ли он свой ежемесячный лимит или не выбирает. Если Клиент долго отсутствовал — задаем наводящие вопросы, значит, Клиент нелоялен или что-то компания делает не так. Плюс получаем огромный массив достоверной информации для компании — возможность оперативно реагировать на изменения среды. Замечали, как в ресторане быстрого питания Клиента провоцируют докупить дополнительно приготовленные блюда вопро-

сом: «ЧТО еще?» или «К плову кетчуп возьмете?», «На десерт что будете брать?» И по себе уже знаем ощущения: вроде уже в руках есть салат, вроде приходил с одним желанием. Но все равно заказываешь дополнительно. В июле работали в одной сети по продаже бытовой техники. 30% дополнительных продаж осуществляется на кассах. В их случае: «Возьмите переходник / тройник?», «Купите батарейки», «Фонарик есть?», «А наушники уже приобрели?», «Диски берете?»

Исходя из полученной информации из карты о Клиенте, дополнительно можно делать ему рассылки о поступившем товаре или еще не купленном Клиентом товаре. Можно формировать целевые предложения, видя из карты предпочтения Клиента. Люди ценят заботу о себе. Что-то подобное существует у операторов мобильной связи. Они знают информацию о расходах Клиента. Есть сотовые операторы, которые периодически информируют Клиентов о том, сколько денег он переплачивает по этому тарифу, и, учитывая количество его звонков, например, по межгороду (а эта аналитика у провайдеров связи есть), Клиенту рекомендуют перейти на другой тариф. Вот тогда Клиент и становится истинно лояльным.

- Накопление подтверждающих чеков для получения карточки — вещь утомительная.

Карточки можно выдавать при крупной разовой покупке (от 1000 руб.) или продавать за номинальную стоимость (не больше 50 руб.), сразу давать небольшую скидку (1%) и дальше накапливать до 15%. Это недешевая программа лояльности для организации, но окупается при эксплуатации. Для держателей карт можно предлагать специальные цены (оплачиваются производителями). Можно предоставлять накопительно по карте нерублевые бонусы (например, посещение какого-либо игрового центра детьми). Что же еще можно сделать? — выдавать накопительную дисконтную карточку Покупателю уже при первой покупке, независимо от ее суммы; увеличить по возможности стоимость товаров, но и поднять процент скидок по клубной карте; выделить раздел товаров: «По самым низким в городе ценам!»

- Акция под названием «Ваш День рождения». Дополнительная скидка 5% предоставляется всем Покупателям в течение недели, на которую приходится День рождения держателя карты. В зависимости от успехов данной акции перечень праздников может быть расширен до всех официальных праздников на тер-

ритории РФ. Но начинать лучше всего с периода, на который приходится спад продаж.

- Акция под названием «На острие модных тенденций».
 - По адресам держателей карт, которые совершают покупки новинок и прочих сопутствующих товаров ежемесячно или два раза в месяц, рассылать информационный флаер-купон, где рассказываем о новинках и предлагаем воспользоваться специальным предложением до конкретного «числа» такого-то месяца.
 - Для аудитории занятых Клиентов — сюда могут попасть как Клиенты бизнес-аудитории, так и Клиенты, любящие покупать товары через новые каналы сбыта. Эта группа Клиентов отличается четким фокусом на решение определенных задач.
- Акция под названием «Сэкономь свое время». Дополнительно к проекту централизованной доставки товаров на дом запустите интернет-проект, позволяющий совершить заказ через электронный ресурс, оформить доставку домой или в ближайший магазин УУУ. При оформлении заказа через Интернет и доставки в ближайший магазин УУУ вы предоставите ему дополнительную скидку в 5% (но ведь товар и так есть в магазине, экономия на доставке). Клиент придет оплачивать покупку, и возможно, к этому моменту возникнет потребность еще в чем-либо...

Программа повышения лояльности Клиентов должна касаться не только работы с Клиентами, но и работы с персоналом.

Итак, далее — **работа с персоналом**:

- выплачивайте бонус не ежемесячно, а подсчитывайте его еженедельно в баллах или в процентах (не в рублях), доводите наглядно информацию до персонала. То, что Вася в конце месяца может получить больше, очень стимулирует! Нематериальные методы: лучший продавец месяца, повышение в должности лучших сотрудников по результатам аттестации за год и т. п.
- Давайте четкие указания исполнителям на всех уровнях и показывайте, что будет, если он сделает (бонус), и что будет, если не сделает (штраф, ой, извините, депремирование).
- В любой акции участвуют все, а не только трейд-маркетолог: менеджер по закупкам отвечает за наличие товара и поддержание ассортимента (бонус / штраф), мерчендайзер — за выкладку в акционной зоне (бонус / штраф), продавец-консультант —

за наличие POSM и информирование покупателей (бонус / штраф), кассир — за то, что еще раз на кассе спрашивает, не забыли ли про акцию (если товар мелкий, можно положить его у ног кассира; тот вынимает его и предлагает), директор магазина ежедневно все это контролирует (бонус / большой штраф, если акция нерезультативна или сорвалась, тогда будет бегать в начале акции, а не рассказывать о результатах в конце).

И конечно же, **развитие сервиса компании.**

«Сервис — дьявол, который прячется в мелочах» (Ари Вайнцвейг, «Безупречный сервис»).

➤ Стандартизируйте сервис.

Шаги, которые надо предпринять по стандартизации сервиса: если в компании успешно работает тренинговый отдел, то скорее всего обучение проходит по стандартным методикам продаж, которые используют большинство ритейлов. Но одних качественных и регулярных тренингов мало. Важно разработать стандарты обслуживания и продаж, которые будут обязательными к выполнению всеми сотрудниками, принимающими участие в процессе продаж и обслуживания Клиентов. Стандарты должны учитывать специфику компании и быть четкой инструкцией для консультантов, кассиров, менеджеров, сотрудников, работающих с VIP-Клиентами / работающих с премиум-товарами, работающих по телефону / отвечающих на электронные письма Клиентов, то есть, скорее всего, это будет несколько отдельных документов. Стандарты должны учитывать не только достижения и наработки вашей компании, но и включать опыт других: как сетей (мобильная связь, брендовые магазины и т. п.), так и конкурентов.

Самостоятельно разработать качественный документ силами компании, возможно, будет проблематично. Оптимальным является привлечение сторонней организации.

После внедрения стандартов необходимо регулярно проводить мониторинг соблюдения стандартов обслуживания и продаж. Здесь можно пойти тремя путями:

- 1) проводить ежеквартальное исследование «Таинственный покупатель», организуемое специализированным агентством, при этом оценивать желательно не отдельный магазин, а хотя бы 50% сотрудников;
- 2) использовать камеры слежения в магазинах — достаточно эффективно оценивать выполнение стандартов сотрудника

ми по результатам видеозаписей (в отличие от «Таинственного покупателя» с аудиозаписью, видеозапись позволяет оценить мимику / жесты, то есть проанализировать процесс обслуживания полностью). Важно, чтобы сотрудники знали о подобных исследованиях. Достаточно записи трех визитов в месяц и обязательна обратная связь от менеджеров. При этом при просмотре видеозаписи, менеджер заполняет анкету и как результат получает итоговый бал (оптимальным было бы внедрение онлайн-интерфейса, где сотрудники видели бы свои оценки и плюсы / минусы своей работы);

- 3) важно, чтобы Покупатели, которые совершили покупку в первый раз, были приятно обрадованы качеством обслуживания и продаж. Качественная первая продажа позволит сделать новых Клиентов лояльными сети. Оценивать качество первой продажи можно или методом exit-pool (вопросы Клиентам на выходе из торговой точки), или с помощью телефонного интервью в течение 2–3-х суток после продажи. Получить мобильный телефон после продажи можно, изменив условия дисконтной программы — дисконтная карточка должна выдаваться после первой покупки и после заполнения анкеты, в которой обязательным полем для заполнения является указание номера телефона. Разработать анкету качества продаж поможет агентство, которое будет разрабатывать стандарты; таким образом, от вашей компании будет требоваться только систематизация процесса.

➤ Зонируйте торговые площади.

Помогите Покупателю — повесьте план у входа, стрелки на стены и на полу, выделите полки цветом по разделам. Потолок — это колоссальный ресурс. Спустите с него плакаты с названиями отделов. Рекламное свободное место на них можно продавать! Обязательно выделите место для работы промоутеров (чтобы можно было установить стойку для них, оставалось место, где хранить призы и рекламу). Производители вам его быстро окупят, а Покупатели получают информацию, которая их подтолкнет к покупке.

- Получите права на эксклюзив по продукции (если он у вас есть, громко кричите об этом).
- Важно, чтобы сеть магазинов регулярно сотрудничала со специалистами, которые могут дать рекомендации по представленным аналогам продукции и т. д.

- Сделайте исследования с помощью «Таинственного покупателя» регулярными.
- Измените дисконтную программу и внедрите сегментацию Клиентов. Делайте это регулярно.
- Для увеличения продаж стоит сделать не просто сайт, а организовывать интернет-магазин как дополнение к существующим магазинам сети.

Виртуальный магазин позволит повысить лояльность тех Клиентов, которые ценят свое время, и возможно, покупают товары в киосках и супермаркетах, потому что они находятся по пути их следования с работы домой. Заказы с сайта также обеспечат дополнительную загрузку централизованной службы доставки.

Чтобы компенсировать редкие визиты «удаленных» Клиентов в магазин, можно приносить с заказом небольшие каталоги или информационные бюллетени с новинками и информацией об акциях. Это заинтересует Клиента и создаст эффект импульсного спроса.

- Руководству сети необходимо самим посещать свои магазины и обращать внимание на то, комфортно ли находиться в нем, не слишком ли резкие запахи, достаточно ли освещения, прохладно ли или душно, есть ли ценники, не спотыкаешься ли обо что-нибудь, не скользкие ли ступеньки и т. д. Иногда в магазинах так тесно, что заканчивается это плачевно. Что-то падает с полки, сбивается, валится. После таких случаев уже не хочется туда заходить, формируется «негативный якорь» из-за некомфортной ситуации. И даже если персонал отреагировал на ситуацию позитивно, «осадочек остается».
- Если лояльность растет, то пора думать о поглощении конкурентов! Консолидация рынка не за горами. Инвесторы смотрят, куда вложить деньги.
- Поддерживайте высокий эмоциональный фон — он способствует притоку Покупателей. Его можно создать за счет:
 - интерьера; так как Покупатели приходят семьями или с друзьями, то это должно отражаться и в интерьере, нужна соответствующая атмосфера (веселые картинки, конкурсы детских рисунков, игрушки и иные формы оформления интерьера);
 - бонусы при разовой покупке;
 - самое главное для любого Покупателя — это качество продукции. Если в магазине будет продаваться залежалый товар, некачественный, в такие магазины Покупатели возвращаться не будут.

Управляйте опытом Клиента

После внедрения программ лояльности и стандартизации сервиса необходимо внедрить инструмент CEM (Customer Experience Management — управление опытом Клиентов) — нам надо уметь управлять опытом наших Клиентов, делать из них промоутеров своей сети, чтобы во всех взаимодействиях с Клиентами мы превышали его ожидания. Но CEM это уже несколько иной уровень, к которому УУУ, компании из нашего примера, обязательно следует стремиться.

И здесь хотелось бы начать с шагов по завоеванию Клиентов аудитории «гордых или гламурных». Верно замечено, что указанная категория Покупателей привязана к определенным местам, торговым точкам и пр., более часто (по сравнению с другими категориями) делает покупки. Но с другой стороны, данная категория Покупателей и достаточно требовательна к оформлению магазинов, месторасположению, ассортименту и прочему антуражу (в том числе и отношению к Посетителям). Это что-то типа группировочки со своими правилами и претензиями.

И если есть желание завоевать эту категорию Покупателей, тогда есть смысл либо открыть новый магазин, либо переформировать один из уже существующих, который бы ориентировался во всем на данную категорию (но надо понимать, что основной массе Покупателей в этих магазинах будет неуютно). Соответственно, нужна новая торговая марка, которая раскручивалась бы именно под сегмент «гламур»-покупателей.

Вопрос только в том, на какие финансовые затраты готова пойти сеть магазинов в сегодняшних условиях, сделан ли анализ проекта: каков рынок, каковы затраты, каков коэффициент возврата инвестиций, срок окупаемости проекта, риски и их финансовая оценка.

Создайте дисконтную программу

Поговорим отдельно о дисконтной программе. Как было описано выше, стоит изменить дисконтную программу: выдавать карточку после первой покупки с порогом приобретения товаров в 300 руб., это позволит как получать сразу точные данные нового Покупателя, так и будет мотивировать его совершить вторую и последующие покупки. При этом скидка на карте сразу устанавли-

ливается на уровне 5%, 10%. Скидку Клиент может получить после того как накопленная сумма составит более 900 руб. Важно вооружиться таким программным модулем, который позволит анализировать продажи, а именно производить сегментацию в двух направлениях: по предпочтениям Клиентов в товарах и по среднеквартальному доходу. Исходя из сегментации по уровню доходов, группе наиболее состоятельных Клиентов можно предложить эксклюзивные услуги, тем самым поддерживая их лояльность сети. Услуги могут быть различными: от бесплатной доставки при заказе по телефону / через сайт, бесплатной подписки на специализированное издание и т. п. до возможности получения дисконтного документа в эквиваленте 300–900 руб. при следующем визите в магазин. Для того чтобы стимулировать потребление и поддерживать лояльность, можно запустить программу накопления специальных баллов лояльности: приравниваются проценту от покупки (3–10%). Накопленные баллы можно обменять на дисконтный документ сети (эквивалент 300 / 600 / 900 руб.) или других ритейлов.

Основная проблема, с которой сталкиваются ритейлы — это то, как информировать Покупателей об акциях / новых товарах / возможности получить дисконт и т. п. Рекламные стенды в магазинах не всегда эффективны, поскольку у большинства Покупателей нет времени прочесть их; почтовая рассылка достаточно дорога; ТВ / радио / наружная реклама также из ряда дорогих удовольствий и не окупят себя; достаточно эффективным инструментом можно считать SMS-маркетинг: мобильный телефон есть у 95% Покупателей; не менее 60% пользователей умеют пользоваться SMS; не менее 50% из них SMS читают; цена SMS — минимально 150–350 руб./1000 шт. Учитывая процент прочитанных SMS, цена одного успешного контакта составит 0,6–1,2 руб. Лучше всего напрямую сотрудничать с оператором или с контент-провайдером, это позволит:

- 1) заменить номер телефона специальным альфа-именем (при получении SMS, Клиент вместо номера будет видеть название компании) или коротким номером из трех-четырёх цифр;

- 2) получить оптовую цену на SMS (на 30–40% дешевле цены в тарифах оператора);

- 3) получить эффективную и удобную веб-платформу для массовых рассылок SMS.

SMS-маркетинг можно использовать: для Клиентов, сегментированных по типам покупок — оповещать их о новинках,

специальных акциях на товары, которым потребители отдают предпочтения, новых услугах, суммах накопленных дисконтных баллов и т. п.; для Клиентов, сегментированных по уровню доходов — оповещением о специальных ценах (на грани себестоимости) (для тех, кто значительно снизил потребление продукции), о дополнительных скидках для малоодоходных Клиентов, о подарках и эксклюзивных услугах для высокоодоходных Клиентов и т. п.

Резюмируем:

- Готовьте клубные карты нового поколения для своих Клиентов.
- Предоставляйте клубную карту сразу же при первой покупке и с максимальной скидкой в 12%.
- Сделайте услугу по нанесению фотографии владельца на клубную карту (можно на платной основе).
- Предоставляйте клубные карты детям.
- Внедрите CRM (систему управления лояльностью покупателей).
- Проводите регулярные маркетинговые акции и конкурсы для детей и семей. Ориентируйтесь на разные группы Клиентов, на пенсионеров тоже, это очень благодарные Клиенты.
- «Оживите» сайт компании активным форумом на потребительскую тематику.
- Активизируйте социальные проекты, например, программу «Юный Green Peace» для школьников по сбору макулатуры. Вспомните добрые времена, не забывайте о социальной направленности в ценностях Клиентов.
- Увеличивайте свое присутствие количеством точек и наличием сайта компании.
- Сделайте ориентацию на семью.
- Направьте свою маркетинговую энергию на эмоциональных и рациональных покупателей.
- Создайте специализированный формат для «гламурных» потребителей (необходим дополнительный анализ).
- Начните прием к оплате банковских карт.
- Сделайте постоянным личный аудит магазинов со стороны руководства сети и совершенствуйтесь.
- Подключите к поиску проблемных мест и их ликвидации весь персонал компании.

- Проводите специализированные тренинги по продажам и коммуникациям для персонала магазинов.

Две большие ошибки, которые часто совершаются компаниями:

1. Руководство компании забывает, что внедрение системы клиентской лояльности всегда стоит денег. И нужно считать, что для вас выгоднее: получить прибыль от сегодняшней экономии или от вложений в будущее.
2. Почти везде карточка Клиента предъявляется им в конце его посещения, только при оплате услуг. Таким образом, компания теряет возможность «узнать» своего постоянного Клиента, пока общение с ним не началось. При выходе из вашего заведения вы уже мало что можете поменять в общении с Клиентом, он сделал свой выбор.

В качестве подведение итога главы представляем

Технологии организации процессов работы с Клиентами: клиентская лояльность как актив

Предлагаем вашему вниманию краткую последовательность шагов в создании системы лояльности Клиентов. Отвечая на предложенные вопросы, вы сможете понять, что в вашей компании работает на клиентскую лояльность, а чего не хватает.

Первый этап. Измеряйте лояльность Клиентов.

Для того чтобы поддерживать или развивать лояльность Клиентов, необходимо, в первую очередь, узнавать их.

- Чего хочет Клиент?

Лучший способ узнать это — составить анкету (менее 10 вопросов, а лучше менее 5) и предложить заполнить ее Клиенту. Наиболее охотно анкеты заполняют люди в момент выдачи им чего-либо — дисконтной карточки или сдачи в момент оплаты товара. Минус этого способа — проблематично получить анкету от человека, который еще не является вашим Клиентом, а просто заглянул в магазин. Можно, например, обменивать заполненную анкету на скидку в будущем.

- Когда Клиент решает приобрести товар / услугу, приходят ли ему мысли о вашей компании в первую очередь?
- Есть ли в вашей компании инструменты, позволяющие определить, что Клиент прекратил покупать ваши товары / услуги?
- Как вы поступаете, если видите, что Клиент уходит?
- Какие приемы вы применяете, чтобы определить причину ухода Клиента?
- Какие методы по возврату Клиентов используются в вашей компании?
- Как вы тестируете новые услуги?
- Как вы узнаете о мнении Клиентов о новых услугах?
- Как Клиент может донести до вас свои пожелания и рекомендации о работе вашей компании?
- Как вы благодарите Клиента за сотрудничество с вами?

Второй этап. Внедряйте методы отождествления заказов с Клиентами.

Какие методы отождествления заказов с Клиентами вы используете?

Метод 1: идентификатор заказа Клиента — чек.

Использование чека предыдущего заказа — при предъявлении чека во время следующего посещения считывается его штрихкод, тогда при печати нового чека (если не была выдана индивидуальная пластиковая карточка) новый заказ включается в цепочку заказов Клиента. В дальнейшем при предъявлении Посетителем любого из чеков будет восстановлена полная информация о нем.

Метод 2: идентификатор Клиента — пластиковая карточка.

Дает право на скидку, право воспользоваться накопительным бонусом или акцией, на формирование специального предложения для постоянного Клиента, дает возможность установить с ним более плотный контакт (узнать памятные даты Клиента, события взаимоотношений с фирмой), отслеживать накопление пороговых величин общей суммы покупок (1000 раз посетил магазин, купил на 200 000 рублей, приобрел 100 штук носков и т. д.).

Третий этап. Находите методы повышения лояльности Клиентов.

Существует два вида методов повышения лояльности Клиентов — прямые и косвенные.

К прямым можно отнести те методы, которые стимулируют Покупателя с финансовой стороны: предоставление различных скидок (дисконтная система), начисление бонусов за покупки или за предоставленные услуги (бонусная система), «подарки», персональные распродажи (временные скидки на любимый ассортимент).

К косвенным относятся психологические приемы: узнавание Клиента, «память» о предыдущих заказах, внимательное отношение персонала. Например, предложить Клиенту именно тот сорт кофе, который он обычно приобретает, именно то пирожное, которое он любит, и поблагодарить за ежедневное посещение.

Обучение персонала играет здесь огромную роль.

Четвертый этап. Введите информированную систему поддержки решений (ИСПР).

Система поддержки решений включает в себя:

- ведение статистики взаимоотношений с Клиентами;
- идентификацию Клиента по разработанному алгоритму;
- предложение методов поощрения Клиента в соответствии с действующими программами стимулирования.

Поиск информации о Клиенте должен осуществляться быстро, а сведения о нем должны быть полными. Кроме того, необходима возможность регулирования методики воздействия на потребителей без изменений в системе. В случае интеграции системы с существующей или разрабатываемой комплексной системой управления, возможен анализ влияния проводимых программ привлечения на рост продаж, оборотов и в конечном итоге прибыли.

Пятый этап. Делайте анализ проводимых мероприятий.

ГЛАВА 7

Пространство конкурентных преимуществ. Методы отстройки от конкурентов

Основные идеи главы

- Корпоративный стандарт продаж включает в себя информацию о товаре, компании, конкурентах.
- Пространство конкурентных преимуществ состоит из блоков:
 - отличительная идея;
 - конкурентные преимущества;
 - факты, вызывающие доверие у Клиентов;
 - факторы, по которым с вашей компанией стоит работать;
 - методы отстройки от конкурентов.

Во всех предыдущих главах мы неоднократно подчеркивали важность и необходимость анализа поступающей информации о Клиентах. Также мы предлагали проводить сбор информации о том, что компания хочет получить в будущем, и о мнениях Клиентов о компании и ее продуктах. Картина была бы неполной, если бы мы не затронули вопрос изучения конкурентов.



Комментарий Артема Богача:

Конкурентов изучать необходимо: их услуги, цены, предложения Клиентам, стратегии и тактики их работы. Например, в одном из последних заказов мы конкурировали сразу с пятью компаниями. Такой острой была борьба за Клиента.

Мы часто прибегаем к помощи наших «Таинственных покупателей», чтобы они узнали цены и предложения конкурентов. Особенно это бывает актуально при освоении новых территорий. Иногда сами конкуренты дают информацию о предложениях Клиентам.

Поскольку система продаж состоит из трех блоков, взаимовлияющих друг на друга, все блоки системы продаж («Наша компания» — «Конкуренты» — «Клиенты») вынуждены реагировать на изменения рынка (не обращать на них внимание — недальновидно) и принимать решения, если что-то происходит в двух других блоках. И это влияние можно отобразить в виде равнобедренного треугольника (рис. 10).

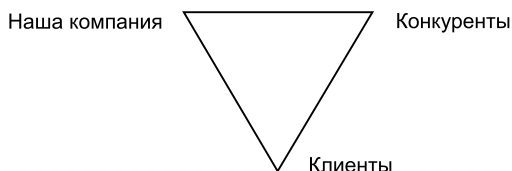


Рис. 10. Три блока системы продаж

Более подробно о системе продаж и ее блоках мы поговорим далее.

Система — Корпоративный Стандарт продаж

Шаг 1. Кто мы?

Позиционирование по основным категориям: товар, дополнительные услуги, персонал, имидж, техника УТП (уникальное торговое предложение). Об этом мы говорили в главе 4.

Шаг 2. Кто наши потенциальные Клиенты?

Основные группы Клиентов и их потребности. Потребности личные и профессиональные. Данные вопросы мы разбирали в главе 5.

Шаг 3. Кто наши конкуренты?

Какова доля рынка, что предлагают, как себя позиционируют. Составление матрицы сильных и слабых сторон в сравнении с конкурентами. Об этом поговорим сейчас!

Прежде чем начинать работу по изучению конкурентов и сравнению их бизнес-процессов с процессами вашей компании, необходимо четко **знать конкурентные преимущества вашей организации**.

Работа по поиску оных происходит в несколько этапов. К формированию конкурентных преимуществ лучше подключать пер-

сонал. И не только торговый, но и работников склада, и администраторов, и логистов, и маркетологов. Чем большее число сотрудников будет задействовано в работе по поиску и созданию конкурентных преимуществ, тем более системной и глубокой будет работа.

Этапы создания конкурентных преимуществ

Первый этап. Определение основной ОТЛИЧИТЕЛЬНОЙ ИДЕИ компании.

Не продавать, а ПОМОГАТЬ приобрести.

Предоставление возможностей Клиентам: огромный ассортимент товара — на любой вкус и на любые финансовые возможности.

Второй этап. Определение десяти уникальных КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ компании и подтверждение их десятью фактами, ВЫЗЫВАЮЩИМИ ДОВЕРИЕ у Клиентов.

1. Стабильность на рынке (11 лет успешных продаж мебели).
2. Широкий ассортимент (сотрудничество с 40 ведущими мебельными фабриками России и Европы).
3. Сервис высокого уровня (доставка, подъем на этаж, сборка, послепродажное обслуживание).
4. Выгодное соотношение цены и качества (дилерские поставки, спецпрайсы, акции-скидки, розыгрыши).
5. Кредитование через лучшие банки.
6. Наличие системы рассрочки (удобство платежа на 3–6 месяцев равными долями).
7. Профессионально обученный персонал (обучение на фабриках, тренинги продаж).
8. Индивидуальный подход к Покупателю (дизайн-проекты, выбор «одежды» для мягкой мебели...).
9. Соблюдение сроков исполнения (есть складские программы, наличие своего транспорта — своевременные поставки).

10. Удобные и красивые выставочные площади (возможность увидеть, «пощупать», полежать и т. д., представить мебель в своем интерьере).

Третий этап. Написание 25 причин, почему стоит сотрудничать именно с вашей компанией и покупать именно ваш товар / услугу.

1. Услуги включены в стоимость мебели.
2. Совместная работа с дизайнерами. Регулярный обмен опытом с представителями итальянских фабрик. Предоставление индивидуальных дизайн-проектов с участием итальянских дизайнеров-мастеров.
3. Постоянные розыгрыши и выгодные предложения для Покупателей.
4. Грамотный высокий сервис с индивидуальным подходом.
5. Нестандартные размеры мебели, более 56 моделей.
6. Выезд на дом к Клиентам. Не только обстановка дома мебелью, но и обшивка стен, потолка и пола. Помогаем украсить приобретенный товар аксессуарами.
7. Гарантия 2 года. К каждому набору прилагается гарантийный талон.
8. Дисконт.
9. Сервис до и после приобретения товара.
10. Уровень качества соответствует мировому стандарту ISO.
11. Акции.
12. Грамотно составленный дизайн выставки. Дизайнерский подход к выставке в салоне. Выставка в салоне составлена в соответствии с требованиями фабрик (площадь, дизайн).
13. Реализация сопутствующих товаров.
14. Лидер дилерских договоров по Астраханской области. Более 10 лет на рынке, участие в телепроектах, имеется корпоративный сайт компании, сотрудничество с более чем пятью фабриками-изготовителями кухонь.
15. Собственники компании всегда озвучивают стратегические цели перед персоналом и настраивают работников на перспективы (цели, развитие фирмы).
16. Компания имеет четкую структуру, понятную с точки зрения управления и зон ответственности.
17. Профессионализм менеджеров. Постоянное обучение персонала — один раз в месяц.
18. Большой ассортимент мебели, есть из чего выбрать.
19. Сертификаты на любой ассортимент мебели.

20. Репутация компании.
21. Известные мебельные бренды. Имеются эксклюзивные договора. Фурнитура лучших производителей.
22. Стабильность на рынке. Единственный представитель многих мебельных фабрик в регионе.
23. Приемлемые сроки поставки.
24. Стабильность ценовой политики.
25. Клиентская база Покупателей выше среднего и высокого уровня достатка. Положительные отзывы от бывших Клиентов. Большая рекомендательная база. Нашу мебель приобретали известные люди города и области.

Приведем другой пример корпоративных преимуществ в виде рисунка (рис. 11).



Рис. 11. Области полезности от сотрудничества с тренинговой компанией «ABC»

Когда область конкурентных преимуществ определена, пора переходить к **сравнению своей компании с конкурентами.**

Сравнение работы своей компании с работой конкурентов

Для описания конкурентов можно использовать так называемый *паспорт конкурента*.

Паспорт конкурента состоит из следующих параметров:

- Имя конкурента.
- Сравнение по выгодам / ценам.
- Качество обслуживания.
- Лобби / схема личного интереса.
- Слабые стороны.
- Отношение Клиента к конкуренту.

Форма предоставления данных о конкурентах может иметь и иной вид, выбранный в компании. Так, в табл. 13 указано, как это может происходить на примере банковской сферы.

***Таблица 13.** Сравнительный анализ условий предоставления кредитов частным Клиентам (Сбербанком России и банками-конкурентами, данные 2006 г.)*

МДМ-БАНК (Потребительский кредит не выдается)	
Автокредит	Ипотека
▪ без первоначального взноса собственных средств; ▪ аннуитетные платежи; ▪ возможно досрочное погашение, но не ранее чем через шесть месяцев после получения кредита (без комиссии); ▪ учитывается неофициальный доход; ▪ предоставляется на новые автомобили, поддержанные автомобили не старше трех лет отечественного производства и на поддержанные автомобили до пяти лет иностранного производства; ▪ обязательное страхование («КА-СКО», «ОСАГО») в течение всего срока действия кредитного договора;	▪ не менее 10% собственных средств; ▪ аннуитетные платежи; ▪ комиссия за открытие ссудного счета — 1% от суммы кредита (не менее 200 долларов, но не более 1000 долларов); ▪ минимальная сумма кредита от 140 000 рублей; ▪ приобретение объекта только на вторичном рынке; ▪ комиссия за открытие ссудного счета — 1% от суммы кредита единовременно; ▪ обеспечение кредита — приобретаемое имущество; ▪ обязательное комплексное страхование трех видов риска (права

МДМ-БАНК (Потребительский кредит не выдается)	
Автокредит	Ипотека
▪ комиссия за ведение ссудного счета не взимается; ▪ комиссия за открытие ссудного счета — 3100 рублей; ▪ обеспечение кредита — залог приобретаемого автомобиля, поручительство физического лица (при необходимости); ▪ срок рассмотрения заявки на кредит до трех рабочих дней	собственности, приобретаемого объекта, жизни и здоровья); ▪ возраст заявителя — от 21 года; ▪ заявленный в анкете доход — более 350 долларов США в месяц; ▪ сумма досрочного погашения — не менее 1000 долларов (эквивалент в евро или рублях) без учета суммы ежемесячного платежа; ▪ при осуществлении досрочного погашения в течение первого года взимается комиссия в размере 2% от суммы досрочного погашения
Сбербанк (Потребительский кредит выдается)	
Автокредит	Ипотека
Недостатки	
▪ при определении платежеспособности не учитывается неофициальный доход Заемщика; ▪ отсутствует возможность приобретения автомобиля у частного лица; ▪ более длительные сроки рассмотрения вопроса о предоставлении кредита; ▪ требуется поручительство супруги(а); ▪ по сравнению с «Автоэкспресс-кредитом» — более сложная процедура получения кредита	▪ не учитывается неофициальный доход; ▪ более высокий уровень ставок по кредитам в иностранной валюте
Конкурентные преимущества Сябербанка	
▪ отсутствует взимание ежемесячной комиссии; ▪ процентные ставки на 1–5 пунктов ниже; ▪ комиссия за открытие ссудного счета взимается в процентах от суммы	▪ помимо аннуитетных предусмотрены также дифференцированные платежи, позволяющие снизить общий уровень расходов на обслуживание кредита в течение срока действия кредитного договора;

МДМ-БАНК (Потребительский кредит не выдается)	
Автокредит	Ипотека
кредита, что выгодно Заемщику при получении небольших сумм кредита; помимо аннуитетных предусмотрены также дифференцированные платежи, позволяющие снизить общий уровень расходов на обслуживание кредита в течение срока действия кредитного договора	- отсутствуют ограничения по минимальной сумме кредита; - ведется финансирование приобретения объектов недвижимости как на вторичном, так и на первичном рынке; - предусмотрено только страхование объекта недвижимости; - отсутствует плата за досрочное погашение кредита, а также требования по минимальной планке досрочно погашаемой части кредита; - отсутствуют ограничения по минимальной заработной плате; - возможность кредитования лиц от 18 лет; - более широкая линейка кредитных продуктов, в том числе возможность получения кредита, не используя залог приобретаемого объекта недвижимости

Когда информация о конкурентах собрана и изучена, то на ее основе легко составить **методы отстройки от конкурентов**. Можем сказать, что данный вид работы (изучение конкурентов и разработка методов отстройки от них) часто вызывает разные реакции продавцов. Кто-то относится с пониманием, считая такую работу необходимой. Некоторые воспринимают данную деятельность с сильным сопротивлением: «О конкурентах либо никак, либо хорошо...» «Это неэтично... неправильно... плохо», «Нам запрещено говорить о конкурентах...» На что мы всегда отвечаем: не надо врать, надо опираться только на известные факты.

К вопросам о сравнении вас с конкурентами надо быть готовыми. Вас могут спросить об этом Клиенты, и вам нужно будет что-то отвечать. Мы не приветствуем ответов типа: «У нас нет

конкурентов» на вопрос Клиентов: «Чем вы отличаетесь от конкурентов?»

В борьбе за Клиентов разные методы хороши, если они законные. Приемы отстройки от конкурентов являются законными. Мы руководствуемся следующим принципом: «Не бывает правильных или неправильных приемов (читай — этических или неэтических). Бывают эффективные или неэффективные».

Данные методы, впрочем, как и сбор информации о конкурентах, дают продавцам, как мы уже говорили, больше уверенности, свободы в общении с Клиентами. Слышали много раз от сотрудников разных компаний: «Я пошел к своим конкурентам под видом Клиента. И порадовался за свою работу и компанию. Мы намного эффективнее работаем». Хотя бывают и прямо противоположные комментарии: «Я понял, что нам важно многому научиться». И такое понимание внутри компании способствует лучшей мобилизации на повышение своего профессионализма.

Отстройка от конкурентов

Рассмотрим методы отстройки от конкурентов, которыми можно пользоваться в работе с Клиентами.

- Предупреждение о проблеме, трудности, которая может возникнуть при работе с конкурентом либо пользовании услугой / продуктом конкурента.
 - «Хочу предупредить вас, что гарантий они не дадут по количеству выходов вашей рекламы...»
 - «Мы слышали жалобы, что в других компаниях делают много ошибок...»
- Ирония или «вы еще не видели настоящего бардака». Метод, вызывающий самое большое сопротивление у продавцов. Но мы считаем, что причина кроется в простом неумении тонко шутить, иронизировать. Используя данный прием, нельзя опускаться до сарказма — можно только тонко высказаться о недостатках конкурента.
 - «Да, что-то, а дворники у них хорошо метут...»
 - «Слышала, что только секретарь у них хорошо работает...»
 - «Да, возможно, тираж у них и большой, но как это провести...»

- «Да, с Клиентом они работают, только это разве работа с Клиентом?»
- «Если вы это называете качеством, то поверьте, качества вы еще не видели...»
- «Да, есть много экспериментальных вариантов. И они когда-нибудь будут сертифицированы».
- Использование мнений авторитетов, большого количества людей, ссылка на время существования на рынке. За основу берутся показатели компании, по которым она превосходит своих конкурентов.
 - «Если учитывать масштабность по России...»
 - «Если учитывать время существования...»
 - «Если учитывать объем предложений...»
 - «Если посмотреть, с кем мы работаем...»
- Классификация, где вы первые или лучшие.
 - «У нас нет конкурентов в...»
 - «Нас не с чем сравнивать по...»
 - «Если говорить о..., мы...»
 - «Мы особые...»
 - «Мы другие...»
 - «Мы первые в...»
 - «Мы главные в...»
 - «Мы больше всех...»
 - «Мы единственные в...»
- Изменения, которые видны, если сравнивать прошлое с настоящим или настоящее с ожидаемым будущим.
 - «Все изменяется, и мы тоже, можете проверить... Еще год назад у нас не было терминалов, сейчас — в каждом филиале по четыре».
 - «Совсем скоро — через три месяца у нас откроется новый магазин площадью 9 тыс. м² в центре города, что свидетельствует о нашем развитии...»
- «Вариант конкурентов уже устарел...»
 - «Уже давно не такой перевес сил...»
 - «Они уже не лидеры...»

Еще раз напоминаем, что при отстройке от конкурентов нельзя врать, обвинять конкурента в некомпетентности («Ну вы даете... нашли с кем сравнивать»), реагировать эмоционально, используя обобщения («никогда», «абсолютно», «каждый», «любой» и т. д.), общаться с сомнениями и неуверенно.



Комментарий Артема Богача:

Наша компания работает в трех городах: Волгограде, Астрахани, Ростове-на-Дону. В каждом из городов у нас около 10 основных конкурентов. Мелких и начинающих в расчет не берем. Конкуренция очень острая. Ищем и создаем свои конкурентные преимущества. Написание данной книги — это тоже один из способов отстройки от конкурентов. Еще для отстройки от конкурентов мы пишем статьи в профессиональные издания, снимаем свои передачи на Волгоградском деловом телевидении и создаем новые комплексные консалтинговые продукты.

ГЛАВА 8

Корпоративная Книга продаж как инструмент отстройки от конкурентов

Основные идеи главы

- Создавать Корпоративную Стратегию Продаж, а за ней и Корпоративную Книгу Продаж выгодно для компании, поскольку это наводит порядок в компании, а значит, и в головах сотрудников. Как следствие — повышение прибыли компании.
- Создание Корпоративной Книги Продаж на этапе разработки стратегии — это ответственность руководителя компании или собственников.
- При создании Книги требуется участие коллектива.
- Корпоративная Стратегия и Книга Продаж — «живые» инструменты управления, а значит, их необходимо пересматривать как минимум раз в год.

Мы всегда спрашиваем руководителя: «Должен ли и может ли сотрудник компании тратить драгоценное рабочее время на поиски информации о том:

- Как ему представляться по телефону?
- Как ему отвечать в том или ином случае на возражения Клиента?
- Что предложить Клиенту на запрос?
- Как составлять коммерческое предложение? И должен ли он его составлять сам?
- В какой одежде ему идти на встречу и с какими документами?»

Наш ответ: «Нет, не должен, так как это время, необходимое на поиски и составление информации, продавец должен инвестировать в переговоры с Клиентом, его убеждение. И результатом этих переговоров будет прибыль организации. Для этого существует два

очень важных инструмента, через создание которых важно пройти любой организации — это Корпоративная Стратегия продаж и Корпоративная Книга Продаж.

Они упрощают и стандартизируют работу торгового персонала как между собой, так и с Клиентами. Также сокращают временные затраты на общение с Клиентом за счет уже готовых шаблонов, разработанных компанией, которыми можно пользоваться, а не выдумывать свои.

Мы гарантируем вам, что после создания Корпоративной Стратегии Продаж и Корпоративной Книги Продаж порядок в вашей организации возрастет.

И вы, и ваши сотрудники найдут ключевые аргументы в работе с Клиентами, которыми отличаются ваши предложения от предложений конкурентов.

Также руководителю будут понятны главные точки контроля своего торгового персонала. В результате количество рекламаций уменьшится».



Комментарий Артема Богача:

Недавний случай в компании. Общался с руководителем крупной торговой сети. На вопрос, есть ли у вас стандарты и знает ли о них персонал, руководитель ответил утвердительно. Причем так уверенно, что я даже засомневался. Может, меня ввели в заблуждение сотрудники, с которыми я общался до этого?.. Стал выяснять. Оказалось, стандарты есть, но находятся они в компьютере у управляющего. Знает ли о них персонал? — Да, что-то слышали. Мало разработать Корпоративную Стратегию продаж и составить Корпоративную Книгу продаж, надо добиться, чтобы все сотрудники использовали эти документы в своей повседневной работе с Клиентами.

Под **Корпоративной Стратегией Продаж** (далее — КСП) мы понимаем:

- видение собственниками результатов от работы компании в долгосрочной перспективе. То, что называется мечтой. Ответ на вопрос: «Что я (мы) хочу получить через... года от работы компании?»;
- политику компании в отношении Клиентов;
- план развития компании на ближайшие три года;
- модели поведения сотрудников организации для реализации долгосрочных целей компании;
- описание ценностей, на основе которых выстраивается верное поведение сотрудников согласно позиционированию компании на рынке.

КСП создается и определяется собственниками или высшими руководителями компании. И в обязательном порядке доносится до сотрудников на планерках и собраниях! Поскольку речь идет о долгосрочных планах развития компании, то торговый персонал должен знать о будущих перспективах, чтобы правильно выстраивать представления перед Клиентами и свои личные планы.

Стратегия продаж должна периодически пересматриваться и дополняться, примерно раз в год / полгода, если меняется ситуация на рынке, у конкурентов, в стране и в предпочтениях собственников и высшего руководства.

Под **Корпоративной Книгой Продаж** (далее — ККП) или Корпоративными Стандартами Продаж (КСП) понимаются:

- инструменты реализации КСП;
- рабочий документ продавца, находящийся всегда под рукой, с описанием четких конкретных техник и приемов, которые приведут к конкретному результату в общении с Клиентом;
- описание использования основных ресурсов для эффективного достижения основной цели — получения прибыли от продаж.

ККП так же и КСП не является статичным, неизменным документом. И так же должна меняться, дополняться в ситуациях изменения корпоративной политики компании.

ККП регламентирует 80% работы продавцов, и только 20% им остается на импровизацию.

Созданные и работающие КСП и ККП являются признаком стабильности и эффективного развития компании. Руководители, чей бизнес достиг определенного уровня развития, желая дальнейшего роста прибыли, стремятся создавать четкие стандарты, по которым работает их отдел продаж.

Под четким и работающим отделом продаж мы понимаем такой отдел продаж, который регулярно дает положительные результаты, то есть приносит прибыль организации.

Для получения подобных результатов руководителям необходимо задуматься о создании Корпоративной Стратегии Продаж и Корпоративной Книги Продаж (Корпоративные Стандарты Продаж).

Работая со многими компаниями, мы составили свою **статистику проблем, связанных с внедрением КСП и ККП**.

Данный материал хотим начать с примера.

Торговый холдинг. Несколько бизнесов. Собственники — уважаемые люди в городе. Обратились к нам за консалтингом даже не по вопросу отстройки от конкурентов, хотя конкурентов в торгов-

ле много. Их волновал процесс управления персоналом. Персонал перестал проявлять инициативу. Работники все больше конфликтовали между собой. Перспективные проекты стали заваливаться. Между подразделениями происходило сваливание ответственности друг на друга. Провели оценку ситуации в компании и выяснили, что понятная выстроенная стратегия компании на ближайшие три года есть только в голове у самих собственников. А работники не имеют сего представления — как ближайшие топы, так и рядовые сотрудники. Когда спросили: «Почему до персонала не доводите информацию о перспективах развития компании?», получили ответ: «Зачем обещать то, в чем сами не уверены. В наше нестабильное время все меняется так быстро. Не хотим выглядеть „пустыми обещалками“».

Не думаем, что данная проблема характерна для многих компаний. Но то, что персонал не знает о будущем компании и перспективах ее развития либо знает как-то искаженно — «вроде что-то намечается», «должны чего-то достичь», и составляет одну из главных проблем в формировании политики отстройки от конкурентов.



Комментарий Артема Богача:

В компании сотрудникам должна быть известна стратегия развития компании, ближайшие и долгосрочные цели. Это очень важно для стабильного развития компании. В успешных компаниях, которые мы консультировали, сотрудники знают наизусть миссию компании, цели на ближайшие 3–5 лет, что облегчает осознание требований руководителей к ним и формирует лояльность к приказам и изменениям. Невозможно двигаться вперед, не зная направления.

Последнее общение с руководителем медиахолдинга. Генеральный директор жалуется: «Мне не нравится инертность персонала. Они не инициативны. Не видят дальше своего кабинета. Не умеют донести до партнеров наши ценности и перспективы сотрудничества в будущем. Я им говорю, что нужно сделать. Они и этого не делают».

Спрашиваю: «А у вашего персонала есть ответ на вопрос „Зачем сотрудничество вашему холдингу и вашим партнерам в будущем? И какое партнерство в будущем предполагается?“»

Ответ: «Нет, я и сам пока затрудняюсь принять решение, в каком направлении мы будем двигаться в новом году».

Когда директор отвечал, было видно по его лицу, что он сам понял, почему персонал так себя ведет.

Я не стал давать комментарий. Он был лишним.

«Никакой ветер не бывает попутным для того, у кого нет порта назначения», — говорил М. Монтель.

Персонал, общаясь с Клиентами, должен опираться на внутренние установки стабильности компании, которые он получает

через Корпоративную Стратегию Продаж, которую до него доносит высшее руководство.

Проблемы, связанные с внедрением Корпоративной Системы Продаж

Проблема № 1. *КСП есть. Но ее никто из персонала не знает.* Это распространенная ситуация и характерна для закрытых компаний, в которых донесение информации до сотрудников не считается обязательным. Возможно, организация создана давно, и часть сотрудников из «старого состава» владеет информацией о КСП, однако из вновь прибывших продавцов о ней никто не знает или не догадывается о ее существовании.

Итог: нестабильная ситуация в коллективе. Могут возникать конфликты, разночтения и различные трактовки поступающей информации от Клиентов или руководства. Персонал что-то делает, но действует вслепую. Для сотрудника непонятно, что нужно делать для получения результата, что правильно с точки зрения представлений руководства, а что считается неправильным.

У компании, специализирующейся на продаже бутилированной воды, очень много конкурентов. На рынке она около трех лет. Опять же у собственников несколько бизнесов. Все это отнимает много сил и энергии, а отдачи нет. Бросить жалко. Есть также интуитивное ощущение у владельцев, что порядок можно навести, только они не знают, с чего начать. Обращение к нам было связано с обучением персонала: «Обучите наш народ, совсем не умеют продавать. А ведь продукт реально качественный, но продавцы не могут донести до Клиента эту информацию».

Стали разбираться в ситуации. И вновь выяснилось: персонал общался с Клиентами, как мог и умел. А поскольку в компании была текучка кадров, то для Клиентов доходили пестрые, как летний сад, аргументы, всегда разные и непохожие друг на друга. Позже, в процессе работы, мы также выяснили, что их часто путали с конкурентами. Компания была безликой в глазах Клиентов. Отсутствовала какая-либо система в продажах.

Проблема № 2. *В компании не создано ничего. КСП отсутствует, ККП тоже.* Такая ситуация свойственна компаниям, в ко-

торых часто меняются руководители, которые, в свою очередь, в силу каких-то профессиональных знаний или личных особенностей не считают важным и необходимым создавать какие-либо стандарты. А также молодым компаниям, в которых руководители заняты другими заботами, такими как подбор персонала, постановка основных бизнес-процессов, и потому просто «руки не доходят» до написания ККП. Продавцы, не владея информацией, продают, как хотят, как умеют, как получается.

Итог: огромный разрыв между желаниями собственников, умениями сотрудников, представлениями Клиентов о компании.

Процветающий медиахолдинг, не знающий никаких забот никогда. Создавался на заре 1990-х годов. Был первым и как-то хорошо закрепился в умах Клиентов; к ним всегда Клиенты шли сами, их не надо было отвоевывать у конкурентов. Продавцы по сути своей выполняли функцию координаторов сделок по рекламе. В их задачи входили: проверка документов, контроль своевременной оплаты, выход рекламы и т. д. И вот наступает кризис 2008 года. Клиентов нет, продаж нет. Руководство в ужасе понимает, что их продавцы совсем не умеют продавать. И по этому поводу обращаются к нам. При оценке ситуации выясняется, что персонал со своей стороны гневится на руководство, говоря: «А что мы можем предложить сейчас нашим Клиентам? У нас все без изменений идет с 1995 года. Даже акций нет никаких, цены мы не меняем, навстречу Клиентам нам идти не разрешают. А наши конкуренты быстро перестроились, стали предлагать более выгодные для Клиентов маркетинговые услуги». Все, что имелось в компании — было создано в прошлом веке. Так и работали. И только сейчас поняли, что надо что-то менять. Но при этом стороны бросаются обвинять друг друга, не двигаясь вперед, и топчутся на одном месте, обсуждая, кто виноват. И доля правды в обвинениях руководства была — продавцы на самом деле не умели убеждать, работать с возражениями и не владели навыками активного поиска Клиентов. Но и руководство не позаботилось об изменении существующей КСП и создании новых эффективных стратегий, подходящих под реалии времени в ситуации кризиса. Руководство не хотело ничего менять, сваливая всю вину на продавцов, а продавцы обвиняли руководство в неадекватности и нежелании создавать новую политику и стандарты работы, которые позволили бы компании удержать позиции на рынке. В итоге руководство получило с нашей помощью обратную связь от сотрудников и быстро приняло меры по исправлению положения.

Проблема № 3. *КСП есть. ККП тоже есть в организации. Но сформированы эти стандарты давно, при создании компании. И не менялись до настоящего момента. Кроме того, эти инструменты воспринимаются как монолитные, созданные раз и навсегда.* Такое положение дел может сыграть отрицательную роль в ситуации резких изменений на рынке, во внешней среде, в предпочтениях Клиентов.

Итог: сильный разрыв между потребностями Клиентов на рынке и поведением персонала компании. Персонал «криком кричит», проявляет инициативу, но руководство его не слышит. Компания теряет позиции на рынке. Клиенты уходят к конкурентам.

Банк. Управляющий — самовлюбленный, харизматичный руководитель. Вроде все неплохо, но могло бы быть и лучше. Нишу на рынке имеют, но хотят больше. Каждый раз приглашают специалистов разобраться в ситуации, но управляющий не слышит обратной связи. Спрашиваем про стандарты, стратегии. Говорит обиженно: «Все у нас есть. Мы на рынке не первый год работаем. Все, что должно быть, создали». Спрашиваем: «Покажите. Где? Мы посмотрим, может что-то стоит поменять, пересмотреть». Ответ: «Заказывали у профессионалов. Много заплатили. Нам сделали хорошо». Мы: «Не сомневаемся в качестве предоставленной услуги, мы хотим убедиться, что этот инструмент работает в вашей компании». Получаем ответ: «Хорошо, найдем, покажем». Результат: что-то создано, где-то есть. Но вопрос: «Почему этим никто не пользуется, если созданные стандарты должны быть рабочим инструментом продавцов?» Они должны опираться в своей работе на Корпоративную Книгу Продаж. С этим банком мы так ни разу и не сотрудничали. Наши переговоры заканчивались, так и не начавшись. Причем нас приглашали к ним три раза.

Проблема № 4. *КСП есть. ККП тоже. Но либо это формальные документы, списанные с книги или Интернета, либо это «труд» на 135 страниц, который тяжело взять в руки в прямом и переносном смысле. Как правило, такие внутренние документы хранятся в архиве / службе персонала / на охране / у секретаря и не являются рабочими инструциями.*

Итог: руководитель горд, что создал стандарты, служба персонала отчиталась о проделанной работе. При этом созданные инструкции и стандарты не помогают продавцам работать с Клиентами эффективно. Организация не развивается, а значит, упускает возможности.

Какие выгоды получает руководитель при создании корпоративных стандартов в отделе продаж:

- упорядоченное, структурированное и системное построение процесса продаж (а не хаотичное и неэффективное);
- оптимизацию бизнес-процессов, увеличение прибыли и рост рентабельности за счет внутренних ресурсов без вложения дополнительных денежных средств;
- упрощение и облегчение системы обучения сотрудников;
- моделирование и передачу опыта результативных сотрудников остальным членам коллектива;
- сокращение времени на поиск или создание документов, выходящих за пределы отдела продаж, например: коммерческих предложений разным группам Клиентов;
- позиционирование или представление продуктов компании не только от маркетинговых акций, но и от работы сотрудников отдела продаж.

У этих инструментов должен быть внутренний заказчик. Этим заказчиком всегда является руководитель или служба персонала с одобрения руководителей. Поскольку организовывать мозговые штурмы и собрания в отделе продаж без позволения начальства не получится.

Проводя консультирование по запросам помощи компаниям в создании ККП, мы всегда задаем руководителям вопрос: «С какими трудностями вы столкнулись при создании Корпоративной Книги Продаж?»

Ответы, которые обычно получаем, мы поделили на следующие группы.

Трудности, возникающие при создании Корпоративной Книги Продаж

1. Проблемы в управлении компанией, которые многие руководители хотят решить за счет создания Корпоративных Стандартов. Причем сразу отметим, что создание Корпоративных Стандартов продаж без мотивации и контроля персонала невозможно. Вот что мы слышим.

- «Собственники не понимают необходимости создания ККП, следовательно, не видят смысла в создании ККП, а значит, не одобряют выделение времени на эту работу, а также денег».

- «У нас нет четкой линии движения компании. Сами не знаем, что будет дальше, и не понимаем, под какие цели создавать стандарты».
- «У нас не налажены внутренние коммуникации. Мы совсем не знаем, что от нас хотят. Мы не получаем информацию от высшего руководства о будущих перспективах и стратегиях. Мы создадим ККП, а отдел маркетинга все „запрет“ при первой же акции для Клиента».
- «У нас есть стандарты. Но они не работают. Мы хотим добиться выполнения уже существующей ККП».
- «Контроль и мотивация персонала — ОСНОВНАЯ ПРОБЛЕМА!»
- «Хотим понять, какие основные моменты должны быть включены в нее, чтобы она работала на практике, потому что действительно это очень достойный инструмент, особенно — для наставления новых сотрудников и при обучении персонала».

2. Отсутствие навыков продаж у продавцов. Такая проблема решается только путем обучения сотрудников. И если стандарты созданы, то их внедрение и доведение до уровня владения у сотрудников остается в области ответственности руководителей и службы персонала.

3. Желание решить за счет создания Корпоративных Стандартов проблемы в других областях.

- «Мы сталкиваемся с коррупцией во многих сферах бизнеса».
- «Очень инертный персонал».
- «Недостаточно средств на развитие».
- «У нас нет времени на эту работу».



Комментарий Артема Богача:

Я бы назвал КСП и ККП продолжением воли руководителя. Ведь руководитель часто лучше всех знает, как продавать продукцию/услуги компании, как общаться с Клиентами. Но руководитель не может общаться с каждым Клиентом. ККП — это документ, который позволяет сотрудникам общаться с Клиентами словами руководителя.

Создание Корпоративной Стратегии Продаж и Корпоративных Стандартов поможет:

- смоделировать успешный опыт отдела продаж;
- собрать воедино и систематизировать накопленный опыт продаж в компании;

- создать стандарты обслуживания Клиентов;
- увидеть отличительные стороны в работе компании от конкурентов и создать конкурентные преимущества, факторы, вызывающие доверие у Клиентов;
- увидеть и донести до персонала ценности и выгоды приобретения товаров и услуг организации;
- облегчить обучение новых сотрудников.

Корпоративная Стратегия Продаж, равно как и Корпоративная Книга Продаж, в организации ДОЛЖНА БЫТЬ.

КСП включает в себя определение:

- ПРОДУКТОВ и услуг;
- РЫНКА, на котором работает компания;
- КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ.

Чтобы определить основную идею / миссию / цель продажи услуг вашей фирмы, необходимо ответить на следующие вопросы:

- Зачем вам продажи?
- Зачем людям ваши услуги / продукты?
- Что в будущем вы хотите получать?
- Что вы продаете (общее описание продуктов компании)?
- Кому вы продаете (общее описание Клиентов)?
- Как вы продаете (на каких принципах основаны продажи)?

Например, миссия отделения ХХХ одного банка России — удовлетворять потребность каждого Клиента Банка на территории ХХХ области в банковских услугах высокого качества и надежности, обеспечивать устойчивое функционирование российской банковской системы, сбережение вкладов населения и их инвестирование в реальный сектор, содействуя развитию экономики в России.

После того как руководство определило КСП и стратегические цели развития компании, необходимо заняться созданием корпоративных стандартов, которые бы обеспечили это развитие и достижение этих планов. Данные стандарты объединяются в ККП. Повторимся, что заказчиком такой работы является руководитель, а разработка стандартов может происходить или в отделе продаж, или в службе персонала. Всегда стандарты создаются на основе успешного опыта продавцов. Главное, чтобы руководство потом одобрило выполненную работу и обеспечило деятельность по контролю выполнения этих стандартов.

Собранные в одном документе стандарты и правила продаж обеспечивают объективное описание процессов общения с Клиен-

тами, не так как хочется продавцу и как он это себе представляет, а по разработанным шаблонам. Продавцу не нужно каждый раз самому все придумывать; время адаптации новичка и введения его в работу сокращается на 30–50%.

В отличие от ситуации, когда каждый продавец сам ищет и устанавливает способы продаж, исходя из личного опыта, в ситуации, когда организация разрабатывает общие для всех работников, уникальные на рынке стандарты, она тем самым формирует не случайный, а продуманный имидж.

Прямые **выгоды**, получаемые организацией при наличии **КСП**, таковы:

- Порядок и ясность в продажах. Наличие стандартов работы, которые понятны и прозрачны для всех сотрудников отдела продаж, что создает единое восприятие Клиентом компании независимо от менеджера, работающего с ним.
- Эффективный подбор специалистов отдела продаж и экономия времени на их адаптацию. Понятные критерии подбора новых сотрудников — снижен риск взять на работу «не того» специалиста, а это экономит затраты на закрытии вакансий.
- Быстрая адаптация новых сотрудников к работе, быстрее начинается результативная работа; не надо отвлекать ведущих сотрудников от текущей работы.
- В выборе обучающей программы — наличие методического материала и ничего лишнего; понятные критерии подбора тренинговых упражнений для развития навыков специалистов отдела продаж.
- Инвестиции в обучение персонала становятся более прогнозируемыми по отдаче.
- Наличие подробного методического обеспечения, которое позволяет проводить подготовку персонала отдела продаж без привлечения тренера, а это экономия на оплате привлеченных специалистов.

В создании Книги Стандартов Продаж заинтересованы:

- руководитель организации, для которого КСП является внутрикорпоративным нормативным документом, определяющим стандарты продаж в его компании;
- непосредственный руководитель отдела или подразделения продаж, для которого КСП — это свод норм и правил продаж, создающих условия для обучения, мотивации и контроля работников;

- продавцы, торговые представители, менеджеры по продаже, для которых ККП является «инструкцией к действию», учебником с теорией и практикой, в котором разобраны трудные случаи и даны ответы на самые актуальные вопросы;
- менеджер по персоналу, который ставит целью сокращение времени на адаптацию и введение нового сотрудника в рабочий процесс;
- тренинг-менеджер (или сотрудник, занимающийся обучением продавцов), который, опираясь на всем известные в компании стандарты и правила продаж, может четко выстроить программу обучения, а также подготовить всем понятную процедуру оценки и аттестации продавцов.

Распространенные ошибки при создании Корпоративных Стандартов:

- создатели идут по пути «как должно быть», то есть просто списывают с учебников, книг, Интернета информацию;
- создатели идут по пути «как хочется», то есть преувеличивают, идеализируют настоящее положение дел в отделе продаж и создают такие стандарты, которые не являются рабочими.

Правильно начинать создание стандартов, исходя из того, что есть: описывать текущее положение дел в отделе продаж. И пусть даже материалов получится немного, но при этом они будут описаны согласно реальному опыту продавцов, будут им близки и понятны. Тогда персоналу будет легче пользоваться этими стандартами, не возникнет сопротивления при их контроле. А уже потом можно расширять, добавлять, изменять уже существующие инструкции.

Итак, **Корпоративная Книга Продаж** — это:

- инструмент реализации КСП;
- то, что объединяет в себе основные стандарты, использование, которых обеспечит успешный результат продаж;
- это рабочий документ продавца, который всегда под рукой; создается на программных носителях, а не на бумажных, в целях сохранения информации;
- основа, база проведения внутреннего и внешнего обучения.

При подготовке к последнему вебинару «Корпоративная Стратегия Продаж» мы провели интернет-опрос 97 руководителей. На вопрос «Есть у ваших продавцов ККП?» мы получили следующие ответы:

- «Да» ответили 17% (16 руководителей).
- «Нет» ответили 83% (81 руководитель).



Комментарий Артема Богача:

Данный опрос характеризует ситуацию в российских компаниях: в большинстве компаний КСП и ККП отсутствуют. Но понимание необходимости создания ККП растет, о чем свидетельствует рост количества участников семинаров по разработке ККП.

Для создания Корпоративной Книги Продаж необходимо ответить на следующие вопросы:

- Что вы продаете (описание продуктов для персонала)?
 - Какие достоинства / выгоды несет ваша продукция для Клиента?
 - Кто ваш Клиент?
 - С какими возражениями чаще всего приходится работать сотрудникам?
 - Как бы вам хотелось, чтобы на них отвечал торговый персонал?
 - Кто ваши конкуренты?
 - Чем вы отличаетесь от конкурентов?
 - Какие факты о вашей компании вызывают доверие к ней?
 - Какие факты вызывают доверие к продукту?
 - Как вы общаетесь с Клиентом? С какими материалами продавцы ходят на встречи?
 - Чем вы можете заинтересовать Клиента? Ваши «фишки»?
 - Как вы устанавливаете контакт?
 - Какие полезные речевые обороты используются для убеждения Клиентов?
 - Что запрещено делать и говорить по отношению к Клиентам? Ваши табу?
- А если кратко:
- В чем основная отличительная идея компании?
 - Назовите 10 уникальных конкурентных преимуществ компании.
 - Опишите 10 фактов, вызывающих доверие у Клиентов к вашей компании.
 - Найдите пять ЧВВ (часто встречающихся возражений) и пять эффективных способов ответа на каждое из них.

Важно помнить, что ККП — это «живая книга», а не букинистика или подарочное издание, которое можно задвинуть в стол или поставить на полку и забыть. ККП должна постоянно обновляться вновь получаемым опытом во взаимодействии с Клиентами и покупателями, после тренингов и семинаров. Страницы книги должны постоянно корректироваться, усовершенствоваться, обновляться. А сама книга должна быть рабочим инструментом, которым оперирует торговый персонал.

ГЛАВА 9

Стандарты работы в отделе продаж

Основные идеи главы

- В каждой компании должен быть свод корпоративных стандартов. Это обязательный минимум.
- Создание Корпоративных Стандартов обслуживания — залог эффективных продаж. Данная работа должна быть систематической и каждый раз проходить в несколько этапов.

Когда начинаешь работать в компаниях над созданием корпоративных стандартов, то приходится слышать следующее: «А они у нас есть, только мы называем их по-другому». Начинаем разбираться в ситуации, и оказывается: либо все-таки нет стандартов, а ими называют должностные инструкции, либо на самом деле они существуют, но носят иное название. Возможные синонимы корпоративных стандартов: фирменные стандарты, нормы и правила, Устав поведения, Книга продаж, Кодекс поведения сотрудника, Требования к поведению торгового персонала при взаимодействии с Клиентом.



Комментарий Артема Богача:

На одной из встреч в филиале крупного банка на вопрос о наличии стандартов мне ответили: «Конечно, они есть, ведь мы же крупный банк. Если вы знаете, у нас много филиалов». Конечно, я знал, что это крупный федеральный банк, также имею привычку готовиться к встрече и наводить справки о компании и людях, с которыми встречаюсь. Но мой вопрос был неслучаен. Я периодически пользуюсь услугами данного банка и не заметил наличия и выполнения стандартов обслуживания Клиентов.

Мы уже много говорили о важности создания стандартов в отделе продаж. Мы также говорили о выгоде, которую получает руководство, если серьезно подойдет к созданию этих стандартов.

В этой главе мы остановимся на этапах создания свода корпоративных стандартов и приведем примеры некоторых из них, при этом ранее мы уже приводили стандарт приветствия клиента по телефону и стандарт приветствия в розничном магазине (см. главы 2, 4, 6).

Часто при создании стандартов мы сталкиваемся с негласными вопросами участников проекта:

- Насколько умно и сложно их нужно описывать, чтобы «носом в грязь» не ударить перед собственниками?
- Насколько конкретными их делать?
- На какой промежуток времени создавать?

Отвечать начнем с конца:

На год — максимум, а потом стандарты надо пересмотреть: что-то убрать или что-то добавить. Ведь предложения по ценам, услугам, маркетинговым акциям меняются.

Вопрос детализации стандартов является внутренним решением компании, но мы не рекомендуем разжевывать их настолько, чтобы доходило до абсурда. Однако и не стоит оставлять слишком много свободы для гибкого реагирования при общении с Клиентом. Все-таки все ситуации предусмотреть невозможно. Считается, что стандарты должны определять 70% поведения персонала и описывать 70% штатных ситуаций. Остальные 30% — на усмотрение сотрудников и для реализации их творческого подхода к делу.



Комментарий Артема Богача:

Перечитывая главу в очередной раз, понял, что и здесь выполняется правило Парето 80/20. Читаем: стандарты должны определять 80% поведения персонала и описывать 80% штатных ситуаций. Остальные 20% — на усмотрение сотрудников. Итого необходимо иметь чуть более детальное описание и чуть меньше свободы для творчества сотрудников.

А вот умничать при разработке стандартов не стоит: это рабочий документ, и здесь актуально то, что актуально для Клиента. А для него — чем проще, тем лучше.

Стандарты — отправная точка изучения конкурентов и Клиентов, так как они определяют границы поведения ваших сотрудников в зависимости от запросов Клиентов, дают возможность

сравнить аргументы ваших продавцов и аргументы продавцов конкурентов. Созданный документ стандартов прописывает эти действия и является законом, регламентирующим поведение персонала, на его основе осуществляется контроль со стороны руководства.

Какие стандарты должны быть

Перечень можно расширять и менять на усмотрение организации. Мы приводим обязательный минимум. При этом необходимо сделать его достаточно легким в использовании, чтобы не возникало отторжение в работе у персонала.

Итак, стандарты в отделе продаж, которые необходимы, чтобы продавцы уверенно и результативно общались с Клиентами:

- 1. Общие положения работы с Клиентом.** Описывают ценность Клиента для организации, способы взаимодействия с ним. Основной смысл документа — показать стоимость Клиента для компании — что компания делает, чтобы привлечь Клиента, зачем ей Клиенты. В общих положениях также должно быть озвучено правильное взаимодействие с Клиентом.
- 2. Регламент работы с Клиентом.** Регламент работы с Клиентами устанавливает сроки рассмотрения просьб, предложений, жалоб Клиентов, порядок их встречи с должностными лицами компании, определяет права Клиентов на получение необходимой информации. Содержание настоящего документа доводится до сведения Клиентов в отношении их прав и является основой в реализации этих прав.
- 3. Что запрещено делать и говорить при общении с Клиентом.** Краткий перечень правил поведения сотрудника при общении с Клиентом. Часто включает описание этических норм и дресс-кода.
- 4. Регламент поведения сотрудника при возникновении конфликтной ситуации.** Описываются риски и последствия возникновения конфликтных ситуаций, финансовые и имиджевые потери компании при конфликтах. В документ должны быть включены: перечень основных конфликтов, возникающих на территории компании, варианты разрешения подобных ситуаций, ключевые лица, подключаемые в такой ситуации к помощи, методы и техники разрешения конфликтной ситуации, правила разрешения конфликтных ситуаций.

5. Внештатные ситуации. По сути своей — «катастрофы», когда произошло что-то угрожающее жизни и здоровью Клиента. В этом стандарте описывают уникальные ситуации, которые происходили (могут возникнуть) и то, как они разрешались (алгоритм их разрешения).

Приведем примеры «катастроф»:

- В Клиентской зоне стоит кулер с водой. Среди посетителей женщина с маленьким ребенком. Пока женщина смотрит товар, ребенок представлен сам себе. Малыш подошел к кулеру и нажал кран с горячей водой, результат — ожог пальцев. Другой вариант — в магазине одежды на ребенка упал манекен.
- Производство кондитерских изделий. Торговый агент продает торты, пирожные, салаты в бары. Приходя в очередной раз забирать деньги за отгрузку товара, поставщик узнает, что на его компанию собираются подавать в суд за то, что в поставляемых ими продуктах нашли стекло.
- Сервисный автоцентр. Клиент забрал автомобиль после ТО. На перекрестке у него отвалилось колесо, его забыли прикрутить.



Комментарий Артема Богача:

При появлении новых внештатных ситуаций необходимо предпринять меры по предотвращению оных в будущем. Для этого надо воспринять такую ситуацию как проблемную и выработать алгоритм решения проблемы на совещании с персоналом.

1. Определить проблему и понять цель решения задачи.
2. Понять причины, которые могли привести к ее возникновению.
3. Предложить варианты решения — как минимум три.
4. Обучить персонал.
5. Внедрить рекомендации и посмотреть, как эти решения могут работать в реальной действительности и что можно принять за окончательное рабочее решение.
6. Необходимо собрать данные, как принятые варианты реализуются на практике, и проанализировать их.
7. Если результаты от решений дают позитивную динамику по исправлению проблемы, значит, идем дальше. Если позитивных результатов по исправлению ситуации нет от принятых решений, значит, возвращаемся к шагу 3.
8. Вписать эти ситуации и меры по их устранению в стандарты обслуживания.
9. Назначить ответственных сотрудников за предотвращение данных ситуаций.

6. Обязанности сотрудника при работе с Клиентом. Сюда входят:

- правила разговора по телефону;
- шаблон первичного телефонного звонка:
 - стандарт ведения телефонных переговоров;
 - речевые заготовки: приветствие; начало общения; если нет возможности общения — способы переадресации на другого сотрудника; презентация выгод; ответы на стандартные вопросы; ответы на частные вопросы; завершение разговора; прощание; общение в предпраздничные дни;
- разговор при встрече. В этом документе рекомендуется отобразить ключевые моменты проведения встреч с Клиентом: как должен выглядеть сотрудник компании, с какими документами и рекламными материалами идти к Клиенту, или, если встречи проводятся на территории компании продавца, как Клиента встречают у себя в офисе:
 - шаблон общения с Клиентом при встрече;
 - стандарт общения с Клиентом при встрече;
 - речевые заготовки: приветствие; просьба к Клиенту представиться; выяснение потребностей Клиента; презентация выгод;
 - работа с распространенными возражениями; ответы на возражения; заключение сделки; прощание с Клиентом.

Напомним, что стандарты взаимодействия с Клиентом при активных продажах и при продажах в розничной точке будут отличаться по своему содержанию.

Какие **дополнительные документы и регламенты**, которые также призваны регулировать отношения с Клиентами, могут понадобиться:

- 7. Документ, регламентирующий работу по развитию клиентской базы**, в котором должны быть зафиксированы цели и приоритеты клиентского отдела, понятно прописаны категории Клиентов — их потребности, предложения для них, технологии работы с каждым конкретным сегментом на рынке, возможные ресурсы. Также должны быть определены группы услуг и товаров и их основные выгоды для различных категорий Клиентов.
- 8. Система действий по оценке качества обслуживания Клиентов.** Здесь: о проведении опросов среди Клиентов, учете их предложений и жалоб; выявлении «тонких моментов» в работе с ними; способах развития партнерских коммерческих отно-

шений Клиента с компанией; о создании баз данных по таким предложениям Клиентов, их поддержка, реализация, контроль.

9. Правила планирования и управления привлечением Клиентов. Важно ставить в планы реальные цифры встреч торгового персонала с потенциальными Клиентами и на основании уже имеющейся внутренней статистики по вероятности (проценту) успешных исходов на переговорах планировать возможное привлечение новых Клиентов. Таким образом, зная, сколько один сотрудник способен обслужить Клиентов и сколько вы желаете обслужить, можно рассчитать необходимое количество продавцов в отделе. В этот документ стоит включить и планы по встречам руководства с Клиентами.

10. Коммуникации с Клиентами. Этот документ больше необходим маркетинговому отделу, но отдел продаж должен его тоже знать и опираться на него в своей работе. В нем отображается система работы по поддержанию имиджа компании в деятельности по привлечению Клиентов. Документ должен предусматривать:

- план рекламных мероприятий компании на год (бюджет, анализ эффективности ее работы);
- работу корпоративного сайта компании и информирование о деятельности через социальные сети, блоги и др.;
- имиджевые действия компании (конференции руководителей, публикации о компании, ее социальной и благотворительной деятельности).

11. Оценка результативности работы сотрудника отдела продаж и его мотивационный пакет. Включает отчетные документы торгового персонала, свидетельствующие о его результатах работы с Клиентом, формы документов, их количество, из которых видно, какая работа была проделана, какие решения принимались, какие договоренности с Клиентом достигнуты. Эти документы являются определяющими при начислении мотивационных бонусов.

Как создавать стандарты обслуживания Клиентов

Еще раз напомним, что работа со стандартами является регулярной. И при этом каждый раз необходимо проходить следующие шаги.

Первый шаг. Определяем все ситуации общения с Клиентом, контактов с ним, которые надо стандартизировать.

Как говорят, важно начинать с того, что больше всего волнует. Зачастую это регламент представления Клиенту по телефону, поведение в конфликтной ситуации, презентация товаров и услуг, проведение переговоров, работа с документами, разговор с Клиентом о конкурентах и др. Важность ситуаций, которые подлежат стандартизации, в первую очередь, определяет руководитель отдела, также можно опросить и продавцов. Конечно, это ситуации, которые составляют большую сложность, и в них необходима помощь.

Второй шаг. Устанавливаем в выделенных ситуациях:

- количественные границы / нормы. Например, количество и перечень документов, материалов, необходимых для переговоров; допустимое число Клиентов в очереди, возможное время ожидания Клиента по телефону, предельные сроки доставки товара, время реагирования на запрос Клиента;
- уровень умений и навыков сотрудников, которые необходимы для осуществления продаж или переговоров с Клиентами. Например, при общении с Клиентом по телефону сотрудник должен знать:
 - как представить компанию и себя — сделать это кратко и по сути, не перегружая информацией Клиента;
 - как и что рассказать о предприятии (услуги, преимущества применяемых технологий, наличие рекомендаций и сертификатов и т. д.);
 - как донести до Клиента основную цель звонка;
 - как показать Клиенту выгоды сотрудничества (соотношение цена/качество в сравнении с конкурентами, условия работы, удовлетворяющие потребностям данного Клиента, дипломы и сертификаты, отзывы других Клиентов, перечень наиболее известных Клиентов);
 - как вычислить ключевое лицо в компании, принимающее решение;
 - как договориться о встрече;
- требования к оформлению документов, например договоров и деловых бумаг, а также описание последовательности действий в разных ситуациях.

При создании корпоративных стандартов необходимо привлечь сотрудников. При этом решается сразу несколько задач: 1) получаем большой объем информации; 2) персонал узнает о новых требованиях, вступающих в силу в виде стандартов; 3) продавцы легче мотивируются на применение новых стандартов, поскольку они сами же их и создавали.

Самый простой способ привлечь персонал — это попросить их заполнить анкеты.



Комментарий Артема Богача:

Совместное создание стандартов действительно очень помогает в последующей их реализации. На корпоративных тренингах мы часто просим персонал Заказчика разработать определенные главы Книги Продаж, например: корпоративные преимущества компании; факторы, по которым стоит сотрудничать с компанией и т. п. Как показывает опыт, материал, разработанный самими сотрудниками, лучше усваивается и запоминается. Также при выполнении таких заданий повышается лояльность к компании.

Приведем несколько примеров анкетных опросов.

Вариант 1. Анкетные вопросы, касающиеся обслуживания Клиентов в розничном магазине.

Предложите свой вариант ответа. Результаты будут обобщены и использованы для разработки стандартов обслуживания.

1. Как поприветствовать Клиента, зашедшего в магазин или салон?
2. Как предложить помощь Клиенту, остановившемуся перед стеллажами с товаром?
3. Если Клиент сходу задает сверхобщий вопрос типа «Что порекомендуете для офиса?», как построить свое общение с ним?
4. Если Клиент сравнивает два товара и никак не может выбрать, как следует поступить?
5. Клиент критикует предлагаемый товар, как следует поступить?
6. Клиент сомневается в необходимости покупки, что необходимо говорить?

Вариант 2. Анкетные вопросы, касающиеся общения с Клиентами по телефону.

Предложите свой вариант ответа. Результаты будут обобщены и использованы для разработки стандартов общения по телефону.

1. В какое время рабочего дня целесообразно делать звонки в организации и в какое время этого лучше не делать?
2. Если звонят в нашу компанию, как узнать имя звонящего?
3. Что говорить в том случае, если сотрудник, которого просят к телефону, отсутствует?
4. Если необходимо переадресовать звонок на другого сотрудника или отдел, как правильно сделать это?
5. Через какое время необходимо подходить к телефону?
6. Что говорить, если сотрудник, которому звонят, в данный момент занят?
7. Предложите свой вариант текстовки для объяснения Клиенту, как до нас добраться.

Третий шаг. Обобщаем и синтезируем первоначально собранную информацию в проект стандартов.

Четвертый шаг. Обсуждаем с сотрудниками проект стандартов, выслушиваем предложения, вносим корректировки. Документально утверждаем итоговый вариант.

После этого необходимо довести до сотрудников документ о введении стандартов и провести обучение, в процессе которого будут подробно разъяснены все пункты, доведены до всеобщего понимания.

К сожалению, введение стандартов и обучение им не являются гарантом того, что регламент заработает, и заработает как надо. Для этого необходимо регулярно контролировать исполнение стандартов, а также повторять обучение не реже чем раз в год.



Комментарий Артема Богача:

В первую очередь, важно ввести изучение стандартов в программу адаптации для новичков, и затем постоянно контролировать их исполнение. На нашем опыте созданные стандарты стали выполняться в полном объеме только после обновления штата сотрудников.

Далее приведены некоторые примеры стандартов обслуживания Клиентов в банковской сфере. Еще раз напомним, что стандарты описывают только около 80% поведения сотрудников отделов продаж и не могут относиться ко всему, включая возможные не-

ожиданности в работе персонала. Но вектор развития в компаниях в сторону стандартизации должен быть.

Примеры Корпоративных стандартов обслуживания Клиентов в банковской сфере

Общие положения.

1. Отношения с Клиентами строятся на принципах добросовестности, честности, профессионализма, взаимного доверия и уважения, приоритетности интересов Клиента и нерушимости обязательств.
2. При общении с Клиентами, партнерами сотрудникам Банка рекомендуется придерживаться следующих норм:
 - с уважением относиться ко всем деловым партнерам без исключения;
 - уважительно отзываться о коллегах и Банке, укрепляя его авторитет;
 - быть приветливым, тактичным;
 - быть обязательным, пунктуальным;
 - внимательно выслушивать Клиента до конца, давая возможность высказаться;
 - в процессе общения обращаться по имени-отчеству;
 - сохранять спокойствие и сдержанность в стрессовых ситуациях;
 - уметь сочетать интересы Банка и Клиента;
 - уметь убеждать и аргументировать.
3. Встречать Клиента и других посетителей с улыбкой и приветствием.
4. Носить бейдж на видном месте.
5. При обращении Клиента с просьбой ответы должны быть исчерпывающими и правильными.

Если вопрос не в вашей компетенции, пригласить другого специалиста со словами: «Сейчас я приглашу специалиста, который квалифицированно даст вам консультацию. Подождите одну минуту».

Запрещается в разговоре с Клиентом.

1. Нельзя в присутствии Клиента вести частные разговоры, не связанные с работой сотрудника, принимать пищу, жевать жевательную резинку.

2. Употребление фраз:
 - «вы должны»;
 - «Я не знаю»;
 - «Я вам уже третий раз повторяю»;
 - «Это не мой вопрос»;
 - «Я за это не отвечаю»;
 - «Я вас не понял»;
 - «Я не виноват» и т. д.
3. Использование слов-паразитов:
 - «Ну...»
 - «Так сказать...»

Вести разговор на повышенных тонах с агрессивными интонациями.

При возникновении конфликтной ситуации.

1. Приветствовать Клиента, поддерживая контакт глазами («Что бы вы хотели?», «Чем я могу вам помочь?», «Слушаю вас»).
2. Внимательно выслушать жалобу или претензию и продемонстрировать заинтересованность и понимание проблемы Клиента (кивок, жест одобрения, применение в диалоге уточнений, обращений по имени-отчеству).
3. Не перебивать Клиента, пока он полностью не изложит своих претензий, не пытаться решить проблему в момент проявления им агрессии (повышенный тон, допущенная грубость, бестактное поведение).
4. Не спорить, не пытаться доказать Клиенту, что он не прав.
5. Не ссылаться на указания «сверху», попытаться разъяснить ситуацию на своем уровне компетенции.
6. Постараться решить проблему самостоятельно, рассмотрев возможные варианты, выразив сожаление по поводу произошедшего недоразумения или инцидента.
7. В случае нарастания напряженности или расширения конфликта целесообразно привлечение посредника в лице руководителя структурного подразделения либо консультанта для обсуждения проблемы Клиента в индивидуальном порядке.

При возникновении большой очереди в зале.

1. Не работайте со всей очередью одновременно.
2. Уделяйте максимальное внимание Клиенту из очереди, которого непосредственно обслуживаете, проявляя, при этом, заин-

тересованность: «Слушаю вас», «Что вы хотите?» Отвечайте только на вопросы Клиента.

3. Не отвлекайтесь на других Клиентов, обращающихся без очереди. При настойчивом обращении Клиента, подошедшего без очереди, используйте фразу: «Подождите, пожалуйста, я вас внимательно выслушаю, когда обслужу Клиента, с которым работаю».
4. В случае возрастания эмоциональной напряженности среди Клиентов, находящихся в очереди, необходимо определить самого недовольного Клиента, провоцирующего конфликтную ситуацию, и пригласить руководителя структурного подразделения либо консультанта для урегулирования конфликта. Если это возможно, такого Клиента следует выделить из очереди (пригласить в комнату переговоров). Сотруднику, ведущему переговоры с таким Клиентом, необходимо предложить ему сформулировать суть проблемы и высказать свои предложения. При этом рекомендуется выразить признательность за высказанные предложения и уверенность в том, что все Клиенты будут обслужены достаточно быстро.

Стандарт ведения телефонных переговоров.

При ведении телефонных переговоров с Клиентами сотрудник структурного подразделения должен:

1. Поднять трубку после первого или второго звонка телефона.
2. Приветствовать Клиента («Здравствуйте», «Доброе утро», «Добрый день», «Добрый вечер») и представиться, назвав наименование структурного подразделения.
3. Начать разговор с вопроса: «Чем могу помочь?» либо фразы «Слушаю вас».
4. Сконцентрировать внимание на беседе и внимательно выслушать Клиента.
5. Предложить перезвонить, если это требуется для выяснения деталей.
6. Использовать блокнот для записи телефонного разговора.
7. При необходимости записать телефонный номер Клиента и перезвонить ему.
8. Если по телефону спрашивают сотрудника, который в данный момент отсутствует, необходимо ответить: «Этого сотрудника сейчас нет, он будет попозже (например, с 15 часов или с (назвать дату), когда выйдет из отпуска и т. п.) либо: «Этого сотрудника сейчас нет, если вы подождете, я уточню, когда он выйдет».

9. В случае если сотрудник ведет переговоры с Клиентом, и в это время звонит телефон, он должен, извинившись, ответить на телефонный звонок, попросив звонящего подождать, пока закончится разговор, либо перезвонить позже, обязательно указав удобное время.
10. В случае если разговор с Клиентом затянулся, следует сказать: «Я не имею, к сожалению, возможности продолжать разговор, поскольку он оказался слишком длительным. Не могли бы мы договориться, когда сможем еще раз вернуться к вашей проблеме».
11. Если в процессе разговора обсуждается несколько вопросов, целесообразно делать выводы, завершать обсуждение каждого из них словами: «Итак, по данному вопросу мы приняли решение?», «Я полагаю, что данная услуга вас больше интересует?»
12. Если Клиент высказывает по телефону претензию, необходимо дать ему «выговориться», выразить сожаление по поводу случившегося либо извиниться за причиненные неудобства (если нарекания справедливы) и наметить пути решения проблем.
13. Для завершения телефонного разговора можно воспользоваться фразами: «Полагаю, мы с вами обсудили все вопросы?» или: «Думаю, что можно подвести итоги нашего разговора?» и по получении подтверждения попрощаться с Клиентом.

Стандартная схема построения диалога с Клиентом.

1. В начале беседы необходимо поприветствовать Клиента и представиться: «Здравствуйте, я (Ф. И. О., должность) структурное подразделение № ...»
2. Если после приветствия Клиент затрудняется изложить свою проблему, помогите ему: «Слушаю вас, чем я могу вам помочь?»
3. Уточните, с кем вы говорите персонально (если предполагается обсуждение сложного для Клиента вопроса): «Вы не могли бы представиться?», «Извините, как ваше имя, отчество?»
4. Убедитесь, что вы правильно поняли суть проблемы: «Итак, если я правильно вас понял, вы хотели бы, чтобы...»
5. Сформируйте возможные варианты решения вопроса Клиента: «Давайте подумаем о возможности такого варианта (решения, пути)», «Давайте рассмотрим следующие варианты... Что вас больше устроит?»

6. Убедите Клиента, покажите выгодные для него стороны ваших предложений: «Вы, наверное, согласитесь, что следующее предложение было бы выгодно (удобно, заманчиво) для вас по следующим соображениям...»
7. Если Клиент не разобрался до конца с вашими предложениями, аргументируйте свои доводы, но другими словами.
8. Как можно реже используйте при общении с Клиентом слово «нет», находя ему конструктивную замену; умейте возразить, но делайте это тактично, не ущемляя достоинства Клиента: «Я готова с вами согласиться, давайте подумаем, что мы можем сделать?», «Для вас, наверное, было бы более выгодно (полезно и т. п.) ... потому что большинство наших Клиентов... Давайте рассуждать логически, если вы сделаете так, то...»
9. На заключительной стадии беседы с Клиентом зафиксируйте то, о чем вы договорились: «Итак, мы договорились с вами... Для этого вам нужно...»
10. Завершите беседу на доброй ноте: «Приятно было иметь с вами дело...», «Очень приятно было познакомиться...»
11. Прощайтесь с Клиентом так, чтобы он вновь захотел прийти к вам: «Всего вам хорошего, до свидания...», «Обращайтесь к нам еще, всегда будем рады помочь...» и ОБЯЗАТЕЛЬНО улыбайтесь вашему клиенту!

Стандарт ответов на часто встречающиеся возражения.

1. При ответе на возражения Клиента сохраняйте позитивный настрой и спокойствие.
2. Никогда не обманывайте Клиента.
3. Ссылайтесь на внутренние правила и регламенты.
4. Используйте прием «Заезженная пластинка»:
 - «У вас долго рассматривают заявки...»

Возможные ответы:

- «Долго в вашем представлении, это сколько? С момента подачи всех ваших документов прошло всего...»
- «Зато это происходит качественно, и мы внимательно относимся к каждому клиенту».
- «Это стандартная / законная форма работы нашего банка».
- «Служба безопасности хочет удостовериться в вашей платежеспособности».
- «Заявка проходит несколько инстанций проверки, поэтому так...»

- «У вас высокие проценты, ставки»

Возможные ответы:

- «Откуда у вас такая информация?»
- «С чем сравнивали?»
- «К нашему банку эта формулировка совсем не применима, у нас самые лояльные ставки. Возможно, вам надо подобрать другой кредитный продукт».
- «Давайте сравним с другими банками, например...»
- «Хотим предупредить о некоторой проблеме. Вы можете столкнуться в других банках со скрытыми процентами, штрафами».
- «Давайте сейчас распечатаем бланк предположительных платежей, и мы с вами посмотрим».
- «Вы требуете поручителя — его трудно найти...»

Возможные ответы:

- «У нас есть варианты кредитных продуктов без поручителей».
- «Им может выступить ваш родственник».
- «В большом городе обязательно найдутся люди среди сотрудников, знакомых, друзей, которые вам не откажут»;
- «Поручитель — это не тот человек, кто за вас будет платить, а тот, кто дает банку гарантии в вашей порядочности».
- «Где мне взять такой залог? Невозможно найти такую сумму залога».

Возможные ответы:

- «Таковы наши правила по данному кредитному продукту. Мы несем финансовые риски и хотим с вашей стороны гарантий».
- «Выберите другой кредитный продукт».

Стандарт ответов на частые вопросы Клиентов (по телефону).

- «Почему мне отказали в выдаче кредита? Почему вы не говорите причину отказа?»

(Инструкции запрещают кредитному инспектору разглашать данную информацию, но Клиенты отказываются это понимать.)

Возможные ответы:

- «Мне очень хотелось бы вам помочь, к сожалению, вам отказано. И внутренними инструкциями мне запрещено что-либо добавить».

- «Таково решение кредитного комитета, и я тоже не знаю причину отказа вам».
- «Мне искренне жаль, но таково решение нашей службы безопасности».
- «На данный момент вам отказано, и у вас есть возможность обратиться к нам через шесть месяцев».
- «Я не говорю вам, так как я сотрудник банка, и выполняю инструкции своей организации».
- «Я добросовестный сотрудник своей организации, а у нас нет указаний называть вам причину».

Стандарт ответов на частые вопросы Клиентов (при встрече).

- «Почему я должен платить за кредит, который не брал?» (Типичный вопрос поручителя при взыскании долгов заемщика.)

Возможные ответы:

- «Вы сознательно пошли на „поручительство“. Вас предупредили об ответственности, которую вы несете».
- «Таковы условия кредитного договора, и вы с ним знакомились прежде, чем подписали».
- «А почему вы три месяца назад решили поручиться за этого человека?»
- «В договоре стоит ваша подпись, мы требуем на законных основаниях».
- «Ваши претензии предъявляйте не в банк, а к тому, за кого вы поручались».
- Почему сосед (друг, коллега) кредит получил, а мне не дайте? (При отказе в выдаче.)

Возможные ответы:

- «Да, вам отказано. У вас разные условия кредитования».
- «А разве у вас одинаковая зарплата и условия работы?»
- «А вам обещали, что будет такое же решение, как у соседа?»
- «Почему вы не можете осуществить выдачу денег сейчас?» (При технических сбоях.)

Возможные ответы:

- «А кто вам обещал именно сейчас?»
- «Мы вас очень хорошо понимаем, но без работы компьютеров это невозможно».

- «Мы прилагаем все усилия, чтобы это произошло в ближайшее время».
- «Да, у нас технический сбой. И мы скорейшим образом решаем эти проблемы, чтобы ускорить процесс выдачи денег вам».
- «Наша техническая служба уже работает над устранением неисправностей. Скоро получите. Все будет хорошо».

Итак,

- корпоративные стандарты продаж и обслуживания Клиентов — это документы, четко регламентирующие 70–80% поведения торгового персонала, и продолжение воли руководителя. Это главные требования к навыкам и умениям подчиненных;
- цель стандартов — суметь понять и удовлетворить типичные запросы Клиентов, а также отстроиться от конкурентов. Кроме того, — получить критерии контроля и направление обучения сотрудников;
- важно понимать, что тратить больше ресурсов на контроль соблюдения стандартов, чем на получение результата, который ожидается, не стоит;
- важно приучать новых сотрудников к стандартам на этапе адаптации;
- стандарты должны носить корпоративный характер, то есть приниматься всеми сотрудниками;
- стандарты должны быть «живыми», работающими документами, а не лежать на полках и сейфах секретарей и службы персонала.

Заключение

В заключении мы хотели еще раз пройтись по главным правилам работы с Клиентами кратко.

Если вы хотите удерживать Клиентов у себя в компании и обгонять конкурентов на рынке, то помните:

- «Снова и Снова». Спрашивайте Клиентов о том, чего они хотят, и давайте им это регулярно.
- «Со всех сторон». К регулярности нужно присоединить еще и системность. Одна улыбка и одно приветствие персонала Клиентам не решат вопросов с их удержанием в вашей компании. Подходите к вопросам работы с Клиентами со всех возможных сторон.
- «Давайте больше, чем обещали». Всегда оказывайте Клиенту услугу в чуть большем объеме, чем он запрашивал. Делайте знаки внимания, дарите бонусы. Клиенты ждут, что вы только сдержите взятое на себя обязательство, а вы превзойдите их ожидания.
- «Ответ Клиенту — всегда „да“». Принцип «Клиент всегда прав» никто не отменял. Конечно, есть исключения из этого правила. Но направление работы с Клиентом всегда идет в сторону удовлетворения его потребностей и интересов. Ведь работаем мы для них.
- «Дайте полномочия». Каждый работник, общающийся с Клиентами, должен иметь полномочия для разбора жалоб и решения проблем. Главное — он должен уметь это делать.
- «Ищите недостатки». Спрашивайте Клиентов, что не так. Поощряйте Клиентов говорить вам о том, что вы делаете непра-

вильно. Оставляйте Клиентам телефоны руководителей. Люди не будут звонить просто так. Если они звонят руководителям, значит, их на самом деле что-то волнует. Тогда почему бы их не выслушать. Никогда не бывает слишком хорошо: пусть ваши улучшения будут небольшими, но при этом непрерывными.

- «Стандартизируйте». Измеряйте, устанавливайте нормы, прописывайте требования. Будет только проще, понятней, спокойнее и руководителям, и сотрудникам общаться с Клиентами. И Клиенты быстро поймут правила игры в вашей компании.
- «Только движение». Если вы уже обогнали конкурентов — нельзя останавливаться. Поясним словами Алисы из Страны Чудес: «Нужно бежать со всех ног, чтобы только оставаться на месте, а чтобы куда-то попасть, надо бежать как минимум вдвое быстрее». Спрашивайте Клиентов — ищите новые идеи — проверяйте их в работе, если результат есть — стандартизируйте. Если результата нет — ищите новые идеи. И т. д. и т. п. и только вперед.

Если идет что-то не так? Задайте себе вопросы перед изменением бизнес-процессов:

- В чем будет польза для Клиента?
- Сможет ли Клиент легко понять, в чем состоит эта польза?
- Как изменится нагрузка наших работников?
- Как эта идея или программа повлияет на наши существующие системы?
- Есть ли примеры успешного внедрения чего-либо подобного? Что мы можем извлечь из чужого опыта?
- Что может пойти неправильно?
- Даст ли это нам преимущество перед конкурентами?
- Сколько нужно будет инвестировать ресурсов в реализацию идеи?
- Позволит ли эта идея получить прибыль компании?
- Когда нам следует приступить к оценке результатов?

Развитие основных компетенций продавца поможет вам сохранить прочные контакты с Клиентами:

- «Спокойствие». Всегда только спокойное общение с Клиентами.
- «Позитивность». Всегда только позитивный настрой в общении с Клиентами. Если вы улыбаетесь, вам тоже улыбнутся. Если вы вежливы, Клиенты будут вежливы в ответ. Это облегчает работу.

- «Внимание к мелочам». Всегда замечайте изменения на рынке, в настрое и потребностях Клиентов.
- «Проактивность». Всегда опережайте запросы Клиентов. Не ждите, когда Клиенты будут сами вам что-то предлагать и спрашивать у вас.
- «Знание продукта компании, преимуществ своей компании, закона прав потребителей». Всегда в работе важно опираться на законы страны и компании, в которой работаете. Так понятнее и проще. Объясните клиентам, КАК вы работаете. У вас может быть лучшая в мире система для идеального выполнения работы, но если Клиенты этого не знают (не понимают ее), они в лучшем случае будут сбиты с толку, а в худшем — обозлены. Когда они поймут вашу систему, они будут думать о вас лучше и захотят вернуться.

Вместо послесловия

Мы знаем, что обогнать конкурентов можно не только созданием крупных альянсов, слиянием партнеров в мега-холдинги. Можно оставаться небольшой, но очень гибкой, специализированной компанией и быть на шаг впереди остальных. Есть обязательное условие выигрыша в конкурентной борьбе и для крупных, и для мелких компаний: держать курс на Клиента и ориентироваться на его потребности.

Мы знаем, что в мире много полезной информации по выстраиванию своего бизнеса и получению результата, о котором многие мечтают. Не все его достигают.

Мы знаем ответ:

«Знать — это мало, надо еще и хотеть.

Уметь — это мало, надо еще и делать».

Может быть у вас, прочитавших нашу книгу, не все получится на 100%. Но даже если хоть несколько идей дойдет до реализации, значит, работа в компании уже началась и принесет свои дивиденды.

Благодарим за проявленный интерес к нашему труду.

Нам приятно быть в зоне ваших интересов.

Если вы читаете эти строки, то вероятней всего наша книга уже вам помогла. Процесс позитивных изменений и победы в конкурентной борьбе уже запущен.

До новых встреч!

Мы рады общению с вами:

Новикова Гали: www.galinov.ru, gali@abc-vlg.ru

Артем Богач: www.abc-vlg.ru, boga4@abc-vlg.ru