

Сергей Ребрик

ТРЕНИНГ профессиональных ПРОДАЖ

ТЕХНИКИ ПРОДАЖ

ОБСЛУЖИВАНИЕ
ЭКСТРА-КЛАССА

НЛП В ПРОДАЖАХ

УПРАВЛЕНИЕ
ПРОДАЖАМИ



ТЕЛЕМАРКЕТИНГ

ПСИХОЛОГИЯ
ПРОДАЖ

МЕНЕДЖМЕНТ

МАРКЕТИНГ,
МЕРЧАНДАЙЗИНГ

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	4
1 ПСИХОЛОГИЯ ПРОДАЖ: БИЗНЕС И ТЫ	5
ХВАТИТ ЛИ У ВАС СИЛ ВЗЯТЬ ДЕНЬГИ У КЛИЕНТА?	5
МИФЫ И РЕАЛЬНОСТЬ: ПЛОХИЕ И ХОРОШИЕ НОВОСТИ	8
2 ТЕХНИКИ ПЕРСОНАЛЬНЫХ ПРОДАЖ	10
ПЯТЬ КЛЮЧЕВЫХ ЭТАПОВ В ПРОЦЕССЕ ПРОДАЖ	10
КОРПОРАТИВНАЯ КНИГА СЦЕНАРИЕВ ПРОДАЖ	11
УСТАНОВЛЕНИЕ КОНТАКТА	14
РАЗВЕДКА ПОТРЕБНОСТЕЙ И ВОЗМОЖНОСТЕЙ КЛИЕНТА	19
ПРЕЗЕНТАЦИЯ КОММЕРЧЕСКОГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ	25
РАБОТА С ВОЗРАЖЕНИЯМИ	31
ЗАВЕРШЕНИЕ ПРОДАЖИ	36
3 МАРКЕТИНГ:БИТВА ЗА СОЗНАНИЕ	39
ТРИ ОРИЕНТАЦИИ МАРКЕТИНГА	40
МЕТОДЫ ПРОДВИЖЕНИЯ ТОВАРА	43
ЧТО НЕОБХОДИМО ЗНАТЬ ТОРГОВОМУ ПРЕДСТАВИТЕЛЮ	48
4 ТЕЛЕМАРКЕТИНГ: 10+10	51
ТЕЛЕФОН: ВОЗМОЖНОСТИ И ОПАСНОСТИ	51
ВЫ ЗВОНИТЕ КЛИЕНТУ: 10 ПРАВИЛ	52
ВАМ ЗВОНИТ КЛИЕНТ: 10 ПРАВИЛ	54
ОБСЛУЖИВАНИЕ ЭКСТРА-КЛАССА	58
ВЫЗОВЫ ВРЕМЕНИ:	58
ПРОДАЖА ТОВАРА И ПРОДАЖА УСЛУГ	58
УРОВНИ КАЧЕСТВА ОБСЛУЖИВАНИЯ	59
ВНУТРЕННИЙ МАРКЕТИНГ, ВНЕШНИЕ И ВНУТРЕННИЕ КЛИЕНТЫ	60
ТРИ ШАГА К ОБСЛУЖИВАНИЮ ЭКСТРА-КЛАССА	61
ПРИНЦИПЫ КЛИЕНТ-ОРИЕНТИРОВАННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	61
СКУПОЙ ПЛАТИТ СЕМИКРАТНО	62
"МЯГКИЕ" СОСТАВЛЯЮЩИЕ КАЧЕСТВА ОБСЛУЖИВАНИЯ	63
6 ОСНОВ МЕНЕДЖМЕНТА	67
ТРИ СПОСОБА УПРАВЛЕНИЯ: СТРУКТУРА, СЛОВО, КУЛЬТУРА	67
УПРАВЛЕНИЕ ПОСРЕДСТВОМ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ	67
УПРАВЛЕНИЕ СЛОВОМ	67
ЧЕТЫРЕ СТИЛЯ УПРАВЛЕНИЯ	68
КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА: ТОНКАЯ НАСТРОЙКА ПЕРСОНАЛА	69
ТРИ СТАДИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ	70
ИГРА НЕ ПО ПРАВИЛАМ	72
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ И БИЗНЕСМЕН: ПРИНЦИПИАЛЬНЫЕ ОТЛИЧИЯ	75

7 ТОРГ, ИЛИ ПЕРЕГОВОРЫ О ЦЕНЕ	76
ПРОЦЕСС ТОРГА-СПЕКТАКЛЬ БЕЗ ЗРИТЕЛЕЙ	77
ЭФФЕКТИВНЫЕ СТРАТЕГИИ ПОКУПАТЕЛЯ	78
ЭФФЕКТИВНЫЕ СТРАТЕГИИ ПРОДАВЦА	78
ИГРА ПО ПРАВИЛАМ В ТИПИЧНЫХ СИТУАЦИЯХ ТОРГА	78
ПОДГОТОВКА К ПЕРЕГОВОРАМ	79
ТРИ СТРАТЕГИИ ПОВЕДЕНИЯ ПРИ ПЕРЕГОВОРАХ	80
БАРЬЕРЫ НА ПУТИ К СОГЛАСИЮ	80
ПОСРЕДНИЧЕСТВО ПРИ ПЕРЕГОВОРАХ	80
РЕКОМЕНДАЦИИ И ПРАВИЛА	81
НЛП В ПРОДАЖАХ	81
СПОСОБЫ ПОСТРОЕНИЯ ДОВЕРИЯ У ПОКУПАТЕЛЯ	82
СПОСОБЫ ФОКУСИРОВКИ ВНИМАНИЯ ПОКУПАТЕЛЯ	84
СОЗДАНИЕ УСТАНОВКИ НА НЕМЕДЛЕННОЕ ДЕЙСТВИЕ	85
ТОРГОВЫЕ ПРЕЗЕНТАЦИИ, КОТОРЫЕ ЗАПОМИНАЮТСЯ	86
НАХОДКИ ОПЫТНЫХ ПРОДАВЦОВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРЕЗЕНТАЦИЙ	87
КАК СДЕЛАТЬ ПРЕЗЕНТАЦИЮ УБЕДИТЕЛЬНОЙ	88
ПАРАДОКСАЛЬНЫЕ ТЕХНИКИ РАБОТЫ С ВОЗРАЖЕНИЯМИ	88
НАХОДКИ ОПЫТНЫХ ПРОДАВЦОВ ПРИ РАБОТЕ С ВОЗРАЖЕНИЯМИ	89
УСТАНОВКИ ПО УМОЛЧАНИЮ: УСТОЙЧИВЫЕ СТЕРЕОТИПЫ	89
ШЕСТЬ ШЛЯП - ШЕСТЬ ТИПОВ МЫШЛЕНИЯ	90
РЕНТГЕН ДЛЯ ОТДЕЛА КАДРОВ	91
9 УПРАВЛЕНИЕ ПРОДАЖАМИ	95
ПЛАНИРОВАНИЕ ОБЪЕМА ПРОДАЖ	97
КООРДИНАЦИЯ УСИЛИЙ ТОРГОВЫХ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ	98
СТРАТЕГИИ РЕАЛИЗАЦИИ ПЛАНА	99
КЛИЕНТСКАЯ ПИРАМИДА	100
ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВЫХ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ	101
РОЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ ОТДЕЛА ПРОДАЖ	102
ВКЛАД В ПРОДАЖИ И ВИДЫ ПРОДАВЦОВ	102
ТЕХНОЛОГИЯ РАБОТЫ С КЛИЕНТАМИ	104
ТРИ СТАДИИ ЛОЯЛЬНОСТИ КЛИЕНТА	104
ОБУЧЕНИЕ, КОНТРОЛЬ И МОТИВАЦИЯ ТОРГОВОГО ПЕРСОНАЛА	105
"ЗОЛОТЫЕ СТАНДАРТЫ" В УПРАВЛЕНИИ ТОРГОВЫМ ПЕРСОНАЛОМ	108
12 ДИКИХ ЖИВОТНЫХ В ВАШЕЙ КОМПАНИИ	109
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	112

ПРЕДИСЛОВИЕ



"Закон на всех уровнях бытия один и тот же: свой следующий мир мы выбираем посредством знания, обретенного здесь".

Ричард Бах. «Чайка Джонатан Ливингстон»

Вам предлагается практический курс профессиональных продаж. Содержание, язык изложения и стиль книги отражают специфику корпоративных бизнес-тренингов по технологиям продаж. Проведен синтез современных идей и подходов к процессу продаж. Отобрано то, что реально работает в мире бизнеса. Свыше 150 иллюстраций и схем помогут запомнить, систематизировать, сфокусировать ваше внимание на наиболее важных моментах.

БОГИ, КОТОРЫЕ ВАМ ПОКРОВИТЕЛЬСТВУЮТ

На обложке помещен Меркурий — бог торговли, от имени которого произошли слова "мерчандайзинг" и "коммерция". Как правило, Меркурия изображали в крылатых сандалиях и с ка-дуцием как символом благих вестей. Нередко Меркурия сопровождала Фортуна — богиня случая и удачи. Именно поэтому считалось, что земные последователи Меркурия тоже имеют неплохой шанс с ней встретиться.

УВИДЕТЬ ВОЗМОЖНОСТИ ТАМ, ГДЕ ДО ВАС ИХ НЕ ВИДЕЛИ ДРУГИЕ

Для менеджера, продавца, торгового представителя, руководителя эта книга — еще одна возможность повысить свой профессионализм, а значит, и успешность. Для этого надо выработать особое зрение, позволяющее увидеть возможности для успеха там, где до вас их никто не видел. На картинке слева некоторым открывается новое измерение с объемными фигурами, которых многие не замечают.

«ЗОЛОТЫЕ СТАНДАРТЫ» ПРОЦЕССА ПРОДАЖ

Процесс производства товара заканчивается тогда, когда этот товар куплен. Свой вклад в совершение продажи вносят маркетинг, менеджмент и техники профессиональных продаж. И, как у всякого технологического процесса, у продажи есть свои стандарты, эталоны и нормы, обеспечивающие ее успешность на каждом из этапов.

В книге систематизированы "золотые стандарты" наиболее эффективных техник и методов продаж, используемых во всед\ мире. Их применение существенно повышает к. п. д. продавцов и позволяет достичь в продажах максимальных результатов при минимальной затрате усилий.

ПРЕЖДЕ ЧЕМ НАЙТИ ЗОЛОТО, НАДО...

Чтобы добыть золото, надо промыть тонны пустой породы. Пустая порода старателям не нужна, но они понимают, что иначе золото не получишь. Это нелегкий труд, в котором проявляется сила духа и сила веры в успех. Ключ к успеху в этой древнейшей профессии сформулирован еще 2000 лет назад в Евангелии от Матфея: "Просите — и дано будет вам; ищите — и обряцете; стучите — и отворят вам".

БИЗНЕС — ЭТО ПРЫЖОК

Возможно, вы видели, как стадо антилоп перебирается через бурный поток на другую сторону. Инстинкт не позволяет им прыгать, если не видно, куда приземлятся ноги. Но они бросаются в воду, и многие из них делают это впервые, поскольку другой берег — это жизнь. Одно из первых названий американской ответной операции в Афганистане был "Выбор в ситуации, когда любой выбор плох". Но порой худший выбор — не сделать никакого выбора. Помните русские народные сказки: "Пойдешь направо — коня потеряешь... и т.д.". Задача — даже в такой ситуации сделать наиболее разумный выбор.

ЗАКОН "ШВЕДСКОГО СТОЛА"

Как и за "шведским столом", в этой книге есть, что выбрать. Ни в чем себе не отказывайте. Однако унести с собой можно только в переработанном виде. Чтобы получить максимум удовольствия, советуем сначала попробовать всего понемножку.

ПРИЯТНОГО АППЕТИТА!

Свои отзывы, пожелания и заказы на тренинги направляйте по адресу:

Сергей Ребрик Май 2002
e-mail:FLT@rebrick.ru
<http://www.rebrick.ru>



1 ПСИХОЛОГИЯ ПРОДАЖ: БИЗНЕС И ТЫ

“Ты станешь в этой жизни сотым, как только отбросишь все то, что заставляет тебя хотеть быть первым”.

Вуди Аллен

Вот факт: 20% от общего количества продавцов совершают 80% от общего количества всех продаж. Кто же они — эти 20% суперпродавцов, многие из которых отдыхают на Гавайях и ездят на "Мерседесах"? Каковы их склонности, какими личностными качествами они обладают, какими техниками и методами пользуются?

Что вытаскивает их из теплых кроватей, отрывает от экранов телевизоров и наполняет смыслом каждый их визит к клиенту?

СТАВКА ВЫСОКА

- **ВАША ФИНАНСОВАЯ НЕЗАВИСИМОСТЬ:**
вы не делаете того, чего делать не хочется вовсе, но приходится, только чтобы заработать на жизнь; и вы не отказываете себе в том, что сделать очень хочется, но не получается, поскольку не хватает денег;
- **ВАШ КАРЬЕРНЫЙ РОСТ И СОЦИАЛЬНЫЙ СТАТУС:**
для многих людей карьера означает личную свободу, власть, рост социального статуса, а также возможность заниматься тем, чем хочется;
- **ВАШ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ РОСТ:**
профессионалы всегда уважаемы и желанны, они никогда не боятся потерять работу, потому что всем нужны. Если финансовая независимость — это больше вклад в настоящее, то профессиональный рост — это вклад в ваше будущее.

Готовы ли вы за все это платить? Если не хотите платить своими усилиями, временем и отказом от чего-то прямо сейчас, то расплата может быть самая жестокая — нереализованные возможности вашей собственной жизни.

ХВАТИТ ЛИ У ВАС СИЛ ВЗЯТЬ ДЕНЬГИ У КЛИЕНТА?

Средний продавец
контактирует в день с 10
клиентами.
В год это составит
примерно 3600
контактов — т.е. 3600
возможностей.
Используйте их
эффективно!

Психологическое состояние клиента по отношению к предлагаемому товару или услуге часто можно охарактеризовать как смесь неуверенности и неопределенности. Клиент только и ждет, что кто-то или что-то выведет его из этого состояния. Хватит ли у вас сил сделать его счастливым?

Говорят, что за несколько дней до смерти Фрейд сказал: "Выслушав тысячу историй о людских несчастьях, я пришел к выводу, что человечество обречено быть несчастным, и причина этому одна: человек просто не знает, чего хочет".

КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА

Цели либо ясны,
конкретны и
измеримы, либо
их просто нет

Ключевые факторы, определяющие успех продаж, довольно универсальны и применимы к самым разным областям человеческой деятельности: бизнесу, карьере, отношениям с людьми и пр. К этим факторам относится прежде всего совокупность установок, убеждений и ценностей, которые для успеха ваших продаж иногда даже более важны, чем знание тех или иных техник и методов продаж.

СОСРЕДОТОЧЕННОСТЬ НА РЕЗУЛЬТАТЕ: САМ СЕБЕ МЕНЕДЖЕР

Если в вашей жизни нет четкого намерения, плана, желания, цели, приверженности, то можно достаточно уверенно предсказать, что вас будут захватывать и вести за собой намерения, планы, желания и склонности разных сторонних людей.

Одна из главных задач менеджеров по продажам, организующих работу

Если вы все
вкладываете в
сегодня, значит,
у вас нет завтра.
Если вы все
вкладываете в завтра, то
у вас нет сегодня.

продавцов, состоит в нацеливании продавцов именно на продажи. Цели должны быть понятны, конкретны, измеримы, реалистичны, локализованы в пространстве и во времени. Только тогда они могут материализоваться в желанный результат. Если над вами нет менеджера по продажам, станьте сами своим менеджером; наведите себя на цель.

ВАШИ ЦЕЛИ — ВОТ ЧТО ПРИДАЕТ ОСМЫСЛЕННОСТЬ



Самый заурядный вызов жизни: как заработать деньги...

У очень многих это становится проблемой из-за простого факта: они планируют, волнуются, переживают, но ничего не делают. Их страх потерять сильнее желания приобрести

Ваши цели должны быть весомы, т.е.:

- К** — конкретны
- И** — измеримы
- Л** — локализованы
- О** — определены во времени

Проверьте сами, насколько ваши цели отвечают приведенным критериям. А если нет, то цели других людей поведут вас за собой. Если ваши планы и цели не подкреплены активностью ваших рук, ног, языка и головы, то вся мощь этих целей и планов становится равной нулю.

Самая большая проблема очень и очень многих людей: они мечтают, планируют, опасаются, беспокоятся, волнуются... но ничего не делают!

Самого по себе наличия четких целей у вас в голове вовсе не достаточно для их материализации в реальности. Помимо этого, необходимы реальные действия, соответствующие этим целям.

Продавцы, торговые агенты, консультанты и торговые представители составляют передовую линию компании. И именно профессионализм этих людей часто становится тем самым уникальным конкурентным преимуществом компании, которое ее конкурентам труднее всего перехватить. В одних жизненных ситуациях мы можем быть продавцами, а в других -покупателями.

Сколько замечательных идей не было реализовано лишь по одной простой причине: намеченные человеком цели не были никак поддержаны его конкретными действиями. И сколько при этом было рассказано замечательных историй, подробно объясняющих причины бездействия!

**ЛИБО ВЫ ВЫБИРАЕТЕ ЦЕЛИ,
ЛИБО ЦЕЛИ ДРУГИХ
ВЫБИРАЮТ ВАС**

ВЕРА В ПРОДУКТ

От того, во что вы верите, зависят ваши действия. А от ваших действий зависит, что вы будете иметь. Хватит ли у вас сил получить деньги от клиента? Для этого надо вывести его из состояния неопределенности или сделать так, чтобы ваш призыв купить оказался для него сильнее, чем у конкурентов. В значительной степени эти вещи зависят от вашей веры в предлагаемый продукт, от веры в то, что, предлагая его, вы помогаете клиенту решить его проблемы или удовлетворить потребности.

Самая первая продажа — продажа самому себе. Продавая продукт без веры в него, мы впустую сжигаем свою жизнь и деньги компании

Отсутствие веры в предлагаемый клиенту продукт означает, что вы попусту сжигаете свою жизнь и деньги компании. Вот почему одна из главных задач менеджеров при организации работы продавцов — это передать им веру в продаваемые продукты и услуги, а также в надежность и стабильность компании в целом. Это как бы "продажа" компании и ее продукции сначала своим сотрудникам, и она составляет одну из основ общего успеха.



Волнения вместо дела — обычное явление

ВЕРА В СЕБЯ



Часто мешает не само препятствие, а зацепленность на нем

Есть место, где потенциальную сделку можно проиграть еще до момента ее начала. Прежде чем продажа совершится в реальности, она должна успешно совершиться в сознании продавца. Иначе его неуверенность совершенно бессознательно, почти магически передается клиенту.

Если человеком владеют сомнения, он заранее, готовит себя к поражению. Если нет веры в то, что желаемый результат реально достижим, то и все действия невольно совершаются впустую. Вы никогда не сможете продать больше (и, соответственно, больше заработать), чем позволяете себе сами в своем сознании.

Пилот при взлете самолета использует полную мощность моторов и действует так, будто самолет уже взлетел. Малейшее сомнение пилота может привести к катастрофе. Кто ответствен за вашу веру в себя?

НАСТОЙЧИВОСТЬ

Одна из самых распространенных причин неуспеха в продаже — отказ от повторных попыток продажи после первой же неудачи. Осуществлению продажи в большой мере помогает вера в то, что продажа все-таки осуществится — если не с первого, то с десятого раза. В этом случае ваше сознание рассматривает продажу как уже совершившийся факт, поскольку вы верите в свой продукт и верите в себя, в свои способности.

Стучите —
и вам откроют.
Предлагайте —
и у вас купят

По статистике, большая часть страховых полисов продается как раз после того, как покупатель первый раз произносит: "Нет". Каждое "нет" — это тоже часть пути к успеху, разумеется, при условии, что вы настойчивы и умеете извлекать уроки из ошибок.



**Экстраординарные
усилия могут принести
экстраординарные
результаты**

Вот один из принципов успеха Тома Питерса: "Страх перед ошибками и провалами должен быть изгнан. Нет успеха без риска. Все, что заслуживает быть сделанным, заслуживает и того, чтобы в первый раз быть сделанным плохо. Если вы свободный человек, значит, вы должны открыто принимать неудачи и ошибки. Иногда говорят: «Дважды подумай, прежде чем прыгнуть». Я же говорю: «Сначала прыгни, а затем думай сколько хочешь. Прими поражение в объятие, ищи его».

**ПЫТАЛСЯ,
ОШИБАЛСЯ,
ПРОИГРЫВАЛ.
ПЫТАЙСЯ СНОВА,
ОШИБАЙСЯ МЕНЬШЕ,
ВЫИГРЫВАЙ!**

ГИБКОСТЬ И ГОТОВНОСТЬ ПРИНЯТЬ ВЫЗОВ

Какую цену вы
готовы заплатить
за свой успех?

У каждого человека есть своя "зона безопасности". Пребывая в рамках этой зоны, мы обычно мечтаем не слишком смело и не делаем серьезных ошибок, поскольку делаем только хорошо знакомые и многократно проверенные вещи.



**Бизнес — это зачастую
прыжок в неизвестное
с завязанными глазами**

В "зоне безопасности" не звучит неприятное "нет". Здесь отсутствует неприятная необходимость первым протягивать руку для знакомства и заговаривать с незнакомыми людьми. Здесь необязательно проявлять свои чувства или признаваться в любви. В "зоне безопасности" мы не боимся потерять свое лицо, не предлагаем прямо что-либо купить и не выбираем момент, когда лучше назвать цену. В этой зоне нет риска и почти нет ошибок.

Но!

Здесь также нет места и смелым целям и новым результатам. Порой самый большой риск — это избегание всякого риска. Замкнувшись в этой зоне, вы лишаете себя своих возможностей.

Четкость целей дает необходимую энергию, приверженность к действию материализует ваши планы, вера в конечный результат не дает остановиться на полпути. Действие в полную силу сметает любое препятствие.

Секрет продаж: предлагайте в нужном месте, в нужное время, нужным людям и в нужной форме. Все эти четыре фактора требуют от продавца одинакового энтузиазма. В этом смысле они стоят по важности В ОДНОМ ОЯДУ.

То, насколько верят продавцы в свой товар и какие цели ставят, определяет то, как они действуют.

От того, как они действуют, зависит, что они получают в результате.

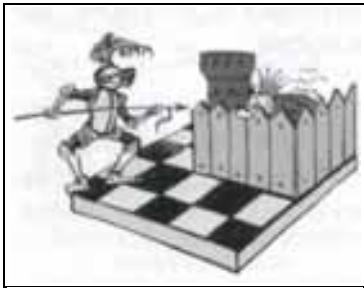
ЗАКОН БОЛЬШИХ ЧИСЕЛ

**Изо всех сил
стараясь избежать
слова "нет", вы тем
самым можете
лишить себя
возможности
услышать
долгожданное — "да"**

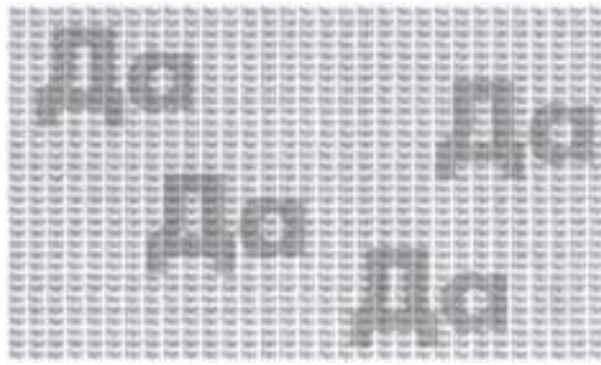
Порой при продаже, чтобы получить одно "да", приходится услышать тысячу "нет". Не каждый шаг, который объявляет тебе жизнь, является матом и проигрышем. Чаще всего это просто еще одно из естественных препятствий, которое надо обойти.

В продажах часто используют понятие "воронки продаж". Количество людей вверху воронки — это все вероятные клиенты, люди с которыми вы вошли в первичный контакт. Количество людей внизу воронки — ваши реальные покупатели.

Соотношение Да и Нет определяется эффективностью работы продавца, востребованностью товара на рынке, работой конкурентов.



Не каждый шах, который объявила вам жизнь, становится поражением



"Каждому из нас при рождении дается глыба мрамора и инструменты, чтобы превратить ее в статую. Некоторые так и таскают эту глыбу с собой всю жизнь, ни разу ее и не коснувшись. Некоторые довольно быстро разбивают ее на мелкие осколки. А некоторым таки удается создать из нее великий шедевр".

Ричард Бах. «Единственная»

МИФЫ И РЕАЛЬНОСТЬ: ПЛОХИЕ И ХОРОШИЕ НОВОСТИ

"ПРОДАЖА — ЭТО СТОЯНИЕ НА МЕСТЕ В ОЖИДАНИИ, ЧТО КТО-ТО ПОДОЙДЕТ"

Реальность. Продажа — это прежде всего активное привлечение покупателя, это творческий процесс выхода на все новых и новых клиентов. И преуспевает чаще всех тот, кто проявит при этом больше энергии и творчества.

Плохая новость. Все ваши потенциальные покупатели и клиенты находятся за дверями, в которые надо достучаться. Откроют вам не сразу, и не с первого раза купят товар или услугу.

Хорошая новость. Дверей, в которые таки можно достучаться, гораздо больше, чем вы думаете.



"У ЛЮДЕЙ НЕТ ДЕНЕГ"

Реальность. В России миллионы людей совершают миллиарды покупок, тратя на них миллиарды рублей. Надо просто попасть в число успешных продавцов — возможно, вытеснив при этом кого-то из конкурентов.

Плохая новость. Плохих новостей НЕТ. XXI век — это век потребления, и уровни продаж неизбежно будут многократно расти.

Хорошая новость. Люди не могут за один раз наесться на всю жизнь. Каждый день их аппетиты возрастают. Продажа — это обмен, в ходе которого создаются дополнительные ценности.

2 x 2 = 5 и более!

ТРЕНИНГ: ЗДЕСЬ И СЕЙЧАС

СТАТИСТИКА ПРОДАЖ



НЕТ НЕТ НЕТ **ДА** НЕТ НЕТ
НЕТ НЕТ НЕТ НЕТ НЕТ НЕТ
ДА НЕТ НЕТ НЕТ НЕТ НЕТ
НЕТ НЕТ НЕТ НЕТ НЕТ НЕТ
НЕТ НЕТ НЕТ **ДА** НЕТ НЕТ
НЕТ НЕТ НЕТ НЕТ НЕТ НЕТ
НЕТ НЕТ НЕТ НЕТ НЕТ НЕТ
НЕТ НЕТ НЕТ НЕТ **ДА** НЕТ

ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ



Идет борьба за место
в сознании клиента,
за его деньги, за
территорию, где он
проживает

ВАШИ ЦЕЛИ

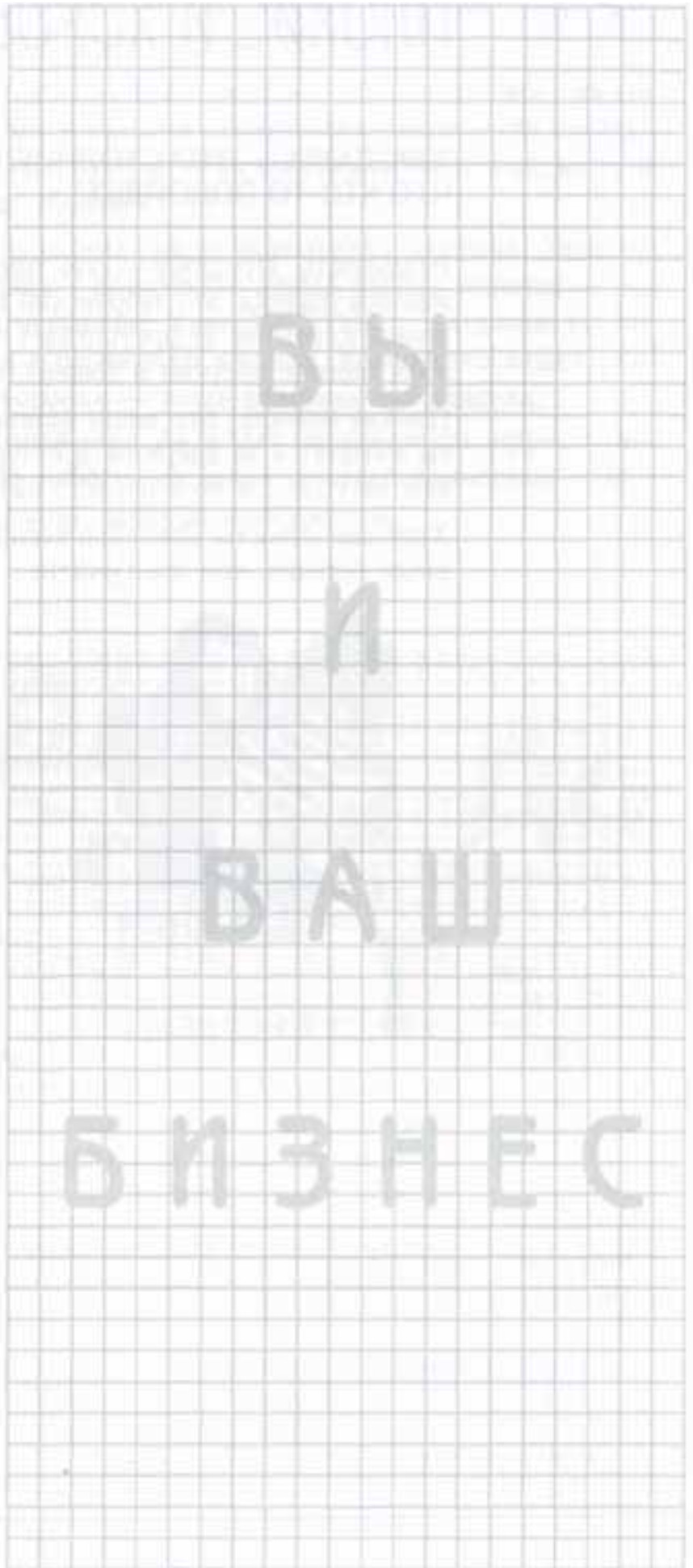


Цели или
ясны, или их
просто нет.
Ясность целей
придает силы

ФАКТОРЫ УСПЕХА



ФАКТОР "4F"





2 ТЕХНИКИ ПЕРСОНАЛЬНЫХ ПРОДАЖ

"Умение общаться с людьми - это товар, который можно купить так же, как мы покупаем чай или кофе, и за этот товар я готов заплатить больше, чем за что-либо другое".

Дж. Д. Рокфеллер

Альфред Маршалл так описал суть этой древнейшей профессии: "Необходимо уравновесить два противоположных мотива. Один из них состоит в стремлении приобрести определенные товары и таким образом удовлетворить желание; другой мотив — стремление избежать определенных усилий и затрат." Задача продавца, осуществляющего персональную торговлю, состоит в том, чтобы помочь покупателю найти оптимальный баланс в уравновешивании этих двух противоположных мотивов.

"...и разъезжают они в своих машинах. И каждый едет по направлению к огромному зданию, полному денег, на котором начертано его имя..."
Ричард Бендлер

Помните времена, когда товары продавали сами себя? Продавцов тогда учили, как правильно выдать товар и взять деньги, а покупателей учили, как найти товар и вступить в доверительные отношения с продавцом. Покупатель находил товар и был счастлив, как ребенок. Сегодня покупатель находится в ситуации сверхвыбора, и его приходится уговаривать, как капризного ребенка. Ему надо понравиться с первого взгляда.

Продаются товары, услуги, люди, патенты, идеи. Лучшие продавцы нашего времени — например, телекомментаторы Е. Киселев и С. Доренко — это продавцы выгодных кому-то взглядов, отношений, интерпретаций...

Давайте теперь рассмотрим ключевые этапы техник и методов процесса продаж.

ПЯТЬ КЛЮЧЕВЫХ ЭТАПОВ В ПРОЦЕССЕ ПРОДАЖ

Персональная продажа — это ряд последовательных действий, совершаемых продавцом с целью убеждения покупателя в необходимости приобретения товара или услуги, удовлетворяющих его потребности. Продавцу чаще всего приходится преодолеть пять основных барьеров, мешающих покупателю принять решение:

- Нет доверия — его надо построить.
- Нет осознания потребности — ее надо определить.
- Нет желания конкретного предмета — его надо породить.
- Нет уверенности — ее надо создать.
- Нет срочности — ее надо привнести.

Лояльный клиент привержен компании и ее товару, и распространяет эту приверженность среди знакомых и друзей

В процессе продажи продавцы (или, как их еще называют, торговые консультанты, коммерческие агенты, менеджеры по продажам) создают дополнительную потребительскую стоимость, осуществляя качественное обслуживание покупателей и устанавливая с ними долговременные отношения.

Продажа на основе долговременных отношений предполагает создание лояльности клиентов. Недавний опрос 300 ведущих руководителей сферы сбыта показал, что 96% из них считают установление долговременных отношений с клиентами наиболее важным фактором, влияющим на показатели продаж.

Помимо основной функции — продажи, персональная торговля выполняет функцию создания имиджа компании и функцию продвижения товаров и услуг. Уникальным конкурентным преимуществом коммерческой компании, которое труднее всего воспроизвести, все чаще становится мастерство ее продавцов.

ПЯТЬ ЭТАПОВ

Практически в каждой продаже можно выделить 5 ключевых этапов, выраженность которых определяется конкретной ситуацией продаж:

5 ЭТАПОВ

- 1 Установление контакта.
- 2 Сбор информации, разведка.
- 3 Презентация коммерческого предложения.
- 4 Работа с возражениями.
- 5 Завершение продажи.



Каждый этап имеет свои особенности, задачи и методы. Каждый этап имеет свое начало и конец, успех каждого этапа в какой-то мере определяет успех последующего. На каждом этапе нет успехов и поражений, есть только упущенные или реализованные возможности.

ПЯТЬ ПРАВИЛ ПРОХОЖДЕНИЯ ЭТАПОВ ПРОДАЖ:

ПРАВИЛА

1 ПЕРЕХОД НА СЛЕДУЮЩИЙ ЭТАП

Переход на следующий этап процесса продаж целесообразно делать тогда, когда выполнены задачи текущего этапа.

2 СОБЛЮДЕНИЕ БАЛАНСА ВРЕМЕНИ

В процессе продаж время нахождения на каждом из этапов продаж ограничено и пропорционально общей длительности процесса продаж.

3 КОНТРОЛЬ ОЧЕРЕДНОСТИ ЭТАПОВ

Если покупатель пытается перескочить через этап, разрешите ему увести себя в сторону, но несильно и ненадолго, а затем возвратитесь к исходному этапу.

4 КОНТРОЛЬ ЗА ЭМОЦИОНАЛЬНЫМ СОСТОЯНИЕМ КЛИЕНТА

Параллельно с движением по функциональным этапам двигайтесь по этапам эмоциональным: Страх, Сомнение, Безразличие, Интерес, Желание, Согласие.

5 СООТВЕТСТВИЕ СИТУАЦИИ

Использование на каждом этапе техник и методов продаж, адекватных конкретной ситуации продажи, степени подготовленности покупателя, уровню готовности клиента, степени доверия к вам, к компании и к продукту.

КОРПОРАТИВНАЯ КНИГА СЦЕНАРИЕВ ПРОДАЖ

Успех продавца в продажах в значительной степени зависит от его предварительной подготовки к поведению в типичных ситуациях продаж. Поэтому многие компании приходят к идее создания корпоративных книг со сценариями продаж.



Вооружен и очень опасен для конкурентов

Такая книга содержит подборку наиболее удачных языковых оборотов, уместных в тех или иных ситуациях продаж в данной фирме и помогающих установить контакт с клиентами. Это наиболее сильные фразы, способные пробиться в сознание клиента и описывающие его выгоды от приобретения вашего товара. Это наиболее убедительные ответы на возражения клиента, а также фразы, способные подтолкнуть клиента к благоприятному для вас решению. Есть люди, которых не надо учить, у них божий дар от рождения, они — гении общения. Они не знают названий техник, которые используют, и не знают психологических теорий продаж. Все это они делают на бессознательном уровне. Изучая их поведение, создаются психологические теории. Опыт этих людей как раз и отражает корпоративная книга сценариев продаж.

Эта книга — сборник языковых и поведенческих шаблонов, специально адаптированных под продукт(ы) данной компании, под принятые в ней формы

продажи и под основные типы ее клиентов. И это очень мощное оружие продавца.

Поведение продавца должно на 80% регламентироваться предварительно подготовленным типичным сценарием и на 20% определяться импровизацией

Вот краткая ее характеристика:

- Книга, которую нельзя купить, ее можно только создать самим.
- Книга, которой сейчас нет в большинстве компаний, но завтра будет у всех.
- Книга, которая будоражит воображение ваших продавцов.
- Книга, которую надо охранять как зеницу ока.
- Книга, которая вооружит ваших продавцов и защитит их от переутомления.
- Книга, которая сделает ваших продавцов профессионалами.
- Книга, которая станет вашим уникальным конкурентным преимуществом.

Особенность книги сценариев продаж в том, что в ней нет теорий и объяснений. Она чисто практическая. В ней, как правило, не рассказывается, как работает та или иная фраза,— в ней эти фразы просто даются. Например, известно, что в любых продажах есть 5-6 типичных возражений, которые вы слышите чаще всего. Различные варианты ответов на эти возражения и должна содержать сценарная книга продаж. Такая книга не лишает продавцов инициативы; просто у них появляется выбор, что говорить в той или иной ситуации. Однажды созданная, такая книга должна периодически обновляться.

Содержание сценарной книги должно быть максимально защищено от конкурентов. Иногда ее печатают на красных листах бумаги, чтобы предотвратить возможность ее ксерокопирования, а все экземпляры нумеруют и делают именными.

Если вы хотите улучшить статистику ваших продаж, создайте стандарты персональных продаж применительно к деятельности ваших продавцов передовой линии. Они должны уметь:

- а) рассказать клиенту о продукте (который, возможно, и не отличается от продукта другой компании) убедительнее и красивее, чем это делают продавцы другой компании;
- б) доказать клиенту уникальность ваших предложений (если таковая имеется) с позиции его личных выгод;
- в) ломать невыгодные для вас стереотипы клиента и формировать у него такую потребность в продукте, о которой он сам еще не догадывается.

Начните ее писать сегодня же, потому что ваши конкуренты наверняка уже пишут такую для себя

РАЗДЕЛЫ КОРПОРАТИВНОЙ КНИГИ СЦЕНАРИЕВ ПРОДАЖ

РЕКОМЕНДАЦИИ

- 1 Уникальные конкурентные преимущества вашей компании.
- 2 10 самых важных фактов о вашей компании, которые вызовут к ней доверие.
- 3 Эффективные фразы приветствия и прощания с клиентом по телефону.
- 4 Удачные вопросы к клиенту, позволяющие понять его потребности и разговорить его.
- 5 10 типичных возражений и 30 эффективных способов ответа на них.
- 6 Удачные способы перевода свойств вашего предложения на язык выгод клиента.
- 7 Наиболее удачные метафоры, сравнения применительно к вашим продажам.
- 8 Причины, чтобы купить именно ваш товар.
- 9 Причины, чтобы купить товар именно в вашей фирме.

Приведенные в конце разделов материалы для самостоятельной проработки могут быть использованы для построения некоторых элементов такой сценарной книги. Как правило, такая книга готовится совместно с бизнес-консультантом.

ТРЕНИНГ: ЗДЕСЬ И СЕЙЧАС

Этапы продаж



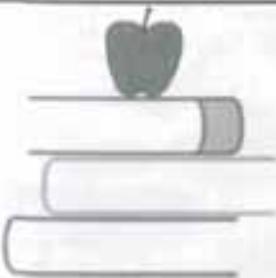
1. Контакт
2. Разведка
3. Презентация
4. Возражения
5. Завершение

Правила прохождения этапов



1. Завершенность
2. Баланс
3. Очередность
4. Контроль эмоций
5. Ситуативность

Разделы корпоративной книги сценариев продаж



- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

ВЫ
И
ВАШ
БИЗНЕС

УСТАНОВЛЕНИЕ КОНТАКТА



"Образы подобны бетону: когда он сырой, вы можете делать с ним все что угодно; но когда он застыл, вы уже никак не сможете изменить его форму".

Г. Харрис, Г. Д. Харрис. «Разговаривай дешевле»

Первые 30 секунд после того, как клиент вас увидел или услышал, он активно формирует о вас свое первое впечатление. Это происходит совершенно автоматически, срабатывает эволюционный механизм, необходимый для выживания. Что делать: "наводить мосты" или "строить оборонительные сооружения"? Ответ на этот вопрос определяет дальнейшую стратегию поведения клиента. Посмотрите, как люди первые мгновения смотрят на вновь входящего человека: как будто действительно фотографируют.

Первые 30 сек.
клиент особо чувствителен к мельчайшим нюансам вашего поведения

В этот момент клиент, подобно профессиональному фотографу, создает образ, который он затем фиксирует и закрепляет в своем сознании. И этот образ, созданный за первые несколько десятков секунд, влияет на принятие большинства важных решений клиента в последующие дни, месяцы, годы. При установлении контакта с клиентом нет репетиций. Вам надо понравиться клиенту с первого взгляда — и это тоже часть вашей профессии.

Все то, что делается на этом этапе, условно можно назвать "наведением мостов" взаимоотношений. За фасадом официального представителя компании клиент должен увидеть в вас профессионала, которому можно доверять и который уважает его интересы и разделяет ценности. Посетитель ресторана хочет большего, чем хорошо приготовленная пища. Клиенты хотят большего, чем просто продукт или услуга: они хотят, чтобы к ним хорошо относились.

Как отмечает Эл Раис, "люди страдают той же болезнью, что и товары: они хотят нравиться всем без исключения".

Первый ряд оборонительных сооружений, которые клиент выстраивает вокруг себя, — это страх и недоверие по отношению к вам или к компании, которую вы представляете. Продавцу необходимо преодолеть эти барьеры. Пройти через страх, недоверие, сомнение.



В бизнесе сначала устанавливают контакт, а затем делают предложение

Вопросы, на которые клиент, наблюдая за вами, ищет ответа, довольно просты; можно ли доверять этому человеку, насколько он профессионален, насколько он верит в предлагаемый товар или услугу. Если у продавца нет уверенности в компании и предлагаемом продукте, то как он может создать такую уверенность у клиента.

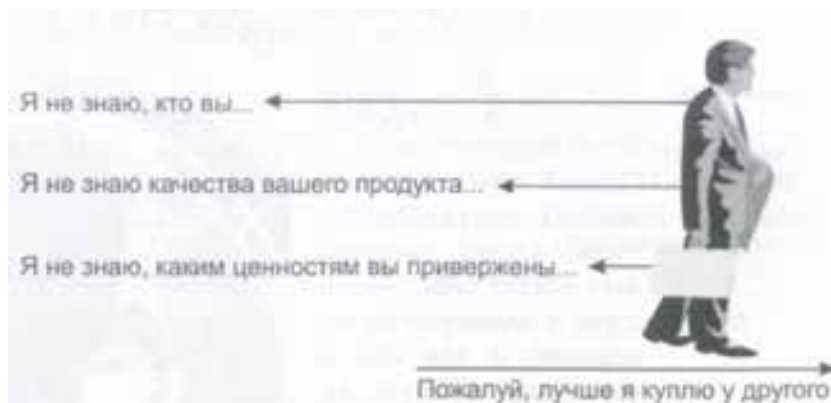
Это особенно верно применительно к продаже услуг. Поэтому, прежде чем выпускать своих сотрудников на встречи с клиентами, компания, в свою очередь, должна совершить самую главную продажу — "продать" веру, уверенность в предлагаемый продукт своим же сотрудникам. Вторая важная "продажа", которую теперь уже делает сам продавец на этапе установления контакта, — это "продажа" клиенту идеи о том, что ему и его компании можно доверять. Только доверяя продавцу, человек разрешает ему оказывать на себя давление.

У продавца практически нет времени, чтобы завоевывать доверие клиента: его надо получить сразу или же в ближайшую пару минут

И свои деньги клиент отдаст только тому, кому доверяет.

ДОВЕРИЕ – ФУНДАМЕНТ ОТНОШЕНИЙ

ВПОЛНЕ ВОЗМОЖЕН СЛЕДУЮЩИЙ ВНУТРЕННИЙ МОНОЛОГ КЛИЕНТА:



Основной вызов в профессии продавца — это умение создать позитивное отношение к тому, что он делает. Замечено, что те, кто успешно занимается продажами, в момент встречи вне зависимости от того, что происходило до этого, обладают уникальной способностью порождать в себе ресурсное состояние и проявлять энтузиазм, энергию, эмоциональность.



Фокус внимания: привлекайте внимание к себе, а свое отдавайте клиенту

Вы никогда не выведете клиента из состояния неопределенности и апатии, если сами находитесь в состоянии безразличия и апатии. Вы должны отличаться от других, вас должны запомнить.

Успех определяется прежде всего тем, насколько продавец способен заразить клиента своей верой, энтузиазмом и эмоциональностью.

Довольно часто вы приходите в торговые залы. И торговые залы полны скуки продавцов. Продавцам откровенно скучно. И клиентам становится тоже скучно. Поэтому привлеките внимание к себе, а свое внимание отдайте клиенту.

Как хорошо известно менеджерам по продажам, прежде чем продажа совершится в реальности, она происходит в голове у продавца. Настрой на успех в деятельности продавца чрезвычайно важен. Говорят, что продавец реально не способен заработать больше того, чем позволяет себе заработать в своем сознании.

Перед стартом спортсмену задают настрой те миллисекунды, которые, возможно, сделают его чемпионом. Отношение продавца к продажам важнее даже его навыков продаж

ОВЛАДЕЙТЕ ОСНОВАМИ АКТЕРСКОГО МАСТЕРСТВА

ФОРМИРОВАНИЕ ПЕРВОГО ВПЕЧАТЛЕНИЯ

Ритуал знакомства — это последовательное прохождение вместе с клиентом точек "психологического соприкосновения", в большой мере определяющих первое впечатление.

КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ:

- зрительный контакт
- рукопожатие
- приветствие и мотивирующее утверждение
- обращение по имени
- обмен визитками
- внешний вид.

Первое впечатление складывается из мелочей, но означает многое. Продавец должен уметь управлять первым впечатлением

Ваша встреча начинается со взгляда. Это первая точка взаимодействия. Затем приветствие и рукопожатие. Многие элементы невербального поведения при встрече определяются бизнес-этикетом. Бизнес-этикет нормирует наиболее эффективные и общепринятые правила поведения в деловых ситуациях. Соблюдая бизнес-этикет, вы демонстрируете значимость и важность для вас клиента, создаете ему удобства, безопасность и комфорт. Профессиональный внешний вид и личная гигиена — составляющие успеха на этом этапе. Не забывайте: вы — живая витрина компании. Поэтому будьте готовы к тому, что вас будут оценивать и рассматривать.

Рукопожатие - единственный вид телесного контакта, разрешенный во взаимоотношениях продавца и клиента. Постарайтесь использовать его с наибольшей эффективностью.



В Европе обмениваются рукопожатиями. Почему пожимают правую руку? Почему не левую? Это на самом деле часть политики. В рукопожатии нет ничего дружественного. Это просто жест, означающий: "Моя правая рука пуста, поэтому не беспокойся. И позволь также и мне посмотреть твою правую руку, пуста ли она, нет ли в ней ложа или чего-нибудь еще". Мало-помалу рукопожатие стало символом приветствия.

Бхагавад Шри Раджниш. «Библия Раджниша». Т. 3, книга 1.

КОМПОНЕНТЫ ПЕРВОГО ВПЕЧАТЛЕНИЯ

Общение между продавцом и клиентом происходит по трем основным каналам: вербальному, звуковому и визуальному. Эти каналы обладают различной эффективностью по воздействию на клиента. Приблизительно 10% — это вербальное воздействие, определяемое значением слов, которые мы произносим; 30% — воздействие, оказываемое тембром голоса, мелодичностью и ритмикой; а остальные 60% — это воздействие, оказываемое визуально наблюдаемыми компонентами поведения: движениями, взглядами, одеждой, выражением лица, манерой поведения.



При разговоре по телефону визуально наблюдаемые компоненты поведения отсутствуют, и при этом существенно возрастает роль голосовых компонентов: теперь они составляют 70%, а вербальные — 30%.

Что важнее для восприятия песни: слова, мелодия, сопутствующий танец или внешний вид исполнителя?



ВЕРБАЛЬНЫЙ КАНАЛ: "В НАЧАЛЕ БЫЛО СЛОВО..."

На этапе установления контакта ваше умение слушать произведет большее впечатление, чем ваше умение говорить

За первые 30 секунд общения вы успеваете сказать до 100 слов. Порой это самые важные слова в ваших продажах. На этапе установления контакта уместны мотивирующее утверждение и короткий светский разговор на нейтральную, общую тему: об общих ценностях и интересах, об общих проблемах развития бизнеса, о погоде, о транспорте, о последних событиях в жизни страны. Продажа для большинства продавцов — это в большей степени собственное говорение. Успех же продаж часто определяется тем, насколько разговорчив клиент и насколько искусен в слушании продавец. Лучше, если первые 100 слов скажет клиент, а вы будете заинтересованно слушать.

На этапе вхождения в контакт задача состоит в том, чтобы разговорить, раскрыть клиента и таким образом дать ему возможность освоить новое для себя пространство. Чем меньше говорит продавец, тем лучше.

КОМПЛИМЕНТ КАК ИНСТРУМЕНТ УСТАНОВЛЕНИЯ КОНТАКТА

Вы можете поставить себе «5+», если вам удалось сказать в первую минуту общения с клиентом уместный комплимент. Залог успеха в продажах — это поддержание в клиенте ощущения собственной значимости и важности. В каждом человеке есть что-то, чем он искренне гордится, но о чем предпочитает сам не говорить. Когда люди догадываются и говорят об этом вслух — это комплимент. На начальных этапах установления контакта наиболее эффективное для этого средство — комплимент.

Комплимент — это подчеркивание позитивных моментов во внешнем виде, поведении, окружении клиента, которые вызывают ваше искреннее восхищение.

Контакт с клиентом начинайте с комплимента, а завершайте взятием обязательства купить

ПОМОГИТЕ КЛИЕНТУ
ОСОЗНАТЬ СВОЮ ЗНАЧИМОСТЬ

ВИДЫ КОМПЛИМЕНТОВ:

- комплимент офису, должности, компании клиента
- личный комплимент клиенту
- комплимент деловым качествам.

Отвечая на запросы клиента на этом этапе, по возможности старайтесь не использовать выражения типа: "Нет, не можем", "Это не получится" и т.п. И, наоборот, чаще указывайте в диалоге с клиентом на различные возможности, говоря: "Посмотрим, как это можно устроить", "Я уверен, есть способ!" и т.п.

ЗВУКОВОЙ КАНАЛ

Звуковой канал воздействия характеризуется тембром, высотой тона голоса, темпом и ритмикой речи. В какой-то мере на этом этапе справедливо утверждение: "Не важно, что вы говорите, а важно как". Так, скорость произнесения приветствия и используемые при этом интонации в большой мере формируют фон дальнейшего общения.



Контролируйте скорость речи

Характерным проявлением волнения на этапе установления контакта является излишне быстрая речь. Одной из действенных рекомендаций является сознательное замедление темпа первых фраз разговора с клиентом. При этом старайтесь использовать интимно-доверительные интонации. Эти интонации возникают, когда мы говорим медленно и низким голосом. Ваш голос должен звучать лучше, чем голос конкурента. Научитесь "улыбаться" самой интонацией своего голоса. Это возможно только тогда, когда уголки ваших губ разводит реальная улыбка.

Количеством произносимых в минуту слов определяется темп речи: медленный темп речи составляет 80—100 слов в минуту; средний темп речи— 120—140 слов в минуту; быстрый темп— 160—180 слов в минуту. Когда продавец говорит в быстром темпе, это часто создает ощущение неуверенности и спешки. Очень эффективна пауза — в нужный момент и в нужном месте.

Если смысл слов противоречит невербальному поведению продавца, то клиент скорее поверит последнему. Например, вы говорите, что "счастливы встрече", а сами украдкой по-смастиваете на часы.

Существует ряд эффективных способов установления первого контакта, основанных на технике "зеркального отражения". Применительно к голосовым компонентам эти техники выражаются в подстраивании голоса продавца под тональность и темп речи клиента. Эта подстройка часто проходит незамеченной, поскольку большинство людей не осознают тональности и темпа своей речи. Многие продавцы используют техники "зеркального отражения" совершенно бессознательно.

"Утечка информации" — несоответствие внутреннего состояния продавца и внешне демонстрируемого поведения

ВИЗУАЛЬНЫЙ КАНАЛ



Улыбка -- самая высокооплачиваемая гримаса

Это то, что мы видим, наблюдая, например, по телевизору говорящего человека при отключенном звуке. Ваша одежда, выражение лица, поза и жесты, движения глаз, общая ухоженность — все это во многом определяет эффективность первого контакта.

Деловая одежда — часть вашего карьерного успеха

Одевайтесь так, чтобы выглядеть представительно. Одежда — составной элемент успеха продавца. Самовыражение в одежде и поведении должно проводиться в рамках бизнес-этикета. Следуя бизнес-этикету, вы создаете удобство и для себя, и для других людей.

Ваше поведение и одежда служат отражением корпоративной культуры вашей компании.

В первые секунды общения выражение лица и улыбка намного важнее того, что вы говорите

Первые секунды общения должны оставлять у клиента ощущение комфорта, безопасности и доброжелательности. Эти ощущения человек испытывает с детства, когда ему улыбаются. Самый простой способ успокоить клиента — мягко ему улыбнуться. Мягко, потому что иначе некоторые психологические типы могут воспринять улыбку как проявление скрытой хитрости или даже насмешки.

ВЫРАЖЕНИЕ ЛИЦА

Выражение лица и улыбка в первые секунды общения часто намного важнее того, что вы говорите. Три задачи продавца: держать лицо, не потерять лицо, сохранить лицо.

У артистов балета существует профессиональный термин: "держать спину". Для продавца не менее важно "держать лицо" — даже если он устал или расстроен предыдущим клиентом.

Три задачи продавца



держат спину

ОСАНКА

Ваша осанка очень много говорит потенциальному клиенту. Поза должна быть открытой. Держите спину прямо, чтобы иметь вид уверенного в себе человека.



не потерять лицо

РУКОПОЖАТИЕ

Рукопожатие — знак того, как вы цените и уважаете человека. Если оно будет слабым, а руки — потными или дрожащими, ваш собеседник расценит вас как неуверенного человека. Протягивайте руку своему посетителю первым, не заканчивайте рукопожатие слишком рано.

Продавец должен понравиться клиенту с первого взгляда. Это часть его профессии. Кто не считает это обязательным условием, может его не придерживаться. Но это автоматически означает другой путь: выбор профессии, в которой нравиться с первого взгляда не придется.

При встрече клиента:

- Не читайте!
- Не курите!
- Не ешьте и не пейте!
- Не жуйте!
- Не игнорируйте пришедших клиентов!
- Не будьте похожи на вахтера!
- Не разгадывайте кроссворд!

Просто помните, что клиент — это человек, который оплачивает ваши счета



сохранить лицо

ТРЕНИНГ: ЗДЕСЬ И СЕЙЧАС

УСТАНОВЛЕНИЕ КОНТАКТА

ЗАКОН МОМЕНТАЛЬНОЙ
ФОТОГРАФИИ

ПЕРВЫЕ 30-60 СЕК
ФОРМИРУЕТСЯ
ПЕРВОЕ
ВПЕЧАТЛЕНИЕ



ЧТО РАЗРУШАЕТ БАРЬЕРЫ



- ✦ Взгляд
- ✦ Рукопожатие
- ✦ Приветствие
- ✦ Выражение лица
- ✦ Обращение (имя)

ФУНКЦИИ И ПРАВИЛА БИЗНЕС-ЭТИКЕТА



- ✦ 3 главные функции
- ✦ Требования к одежде
- ✦ Поведение при встрече

ВЫ

И

ВАШ

БИЗНЕС

РАЗВЕДКА ПОТРЕБНОСТЕЙ И ВОЗМОЖНОСТЕЙ КЛИЕНТА



Секрет успеха футболиста - мастерство принять и отдать пас, секрет успеха продавца - мастерство задавать вопросы и отвечать на них.

На этом этапе продавец должен выяснить потребности и запросы клиента. Основные инструменты для этого — техники задавания вопросов и техники активного слушания. Продавец выступает в роли врача, который ставит диагноз. Одновременно он "выращивает" клиента, помогая ему уяснить и сформулировать свои потребности и запросы. Вся добытая на этом этапе информация позже пригодится для презентации коммерческого предложения. Задавая вопросы и слушая ответы, вы находите точки пересечения вашего коммерческого предложения с интересами клиента. Основная задача продавца — определить реальные потребности клиента и оценить его готовность к покупке.

Клиенту необходимо дать четко понять, что вопросы задаются не из праздного любопытства, а из стремления предложить наилучшее решение его проблем. Это вопросы не полицейского, а партнера, у которого с клиентом общая задача. При этом вопросам должны предшествовать вводные фразы: "Как Вы считаете?", "Каково Ваше мнение?" и т.д. Эти фразы создают у клиента ощущение его значимости.

Мастерство продавца на этом этапе заключается в умении слушать и задавать правильные вопросы. Искусство задавать вопросы — это то, чем большинство продавцов не владеют. Задавайте правильные вопросы и активно слушайте. Готовность клиента купить значительно повышается, когда вы проявляете искренний интерес к его потребностям и даете ему возможность почувствовать свою значимость.

Сначала диагноз — затем рецепт. Сначала выяснить потребности клиента — затем сделать коммерческое предложение

ПЯТЬ ПРИЧИН, ПО КОТОРЫМ ПОЛЕЗНО ЗАДАВАТЬ ВОПРОСЫ:

- 1 Чтобы клиент почувствовал свою значимость.
- 2 Чтобы контролировать процесс прохождения по этапам.
- 3 Чтобы понять потребности и желания клиента.
- 4 Чтобы вовлечь клиента в разговор.
- 5 Чтобы узнать возможные возражения.



Задавайте вопросы в нужном месте, в нужной форме и в нужное время. Не превращайте выяснение потребностей клиента в его допрос. Желательно задавать не более двух вопросов подряд с последующим обобщением услышанного. Помните: контролирует ситуацию не тот, кто больше говорит, а тот, кто задает больше удачных вопросов и лучше слушает.

ЗАКРЫТЫЕ ВОПРОСЫ

На этом этапе вопросы — это основной инструмент продавца. Все вопросы можно разделить на 2 категории: закрытые и открытые.

Закрытые вопросы построены так, что выбор возможных ответов клиента ограничен двумя словами "да" или "нет". Закрытые вопросы ограничивают поле возможных ответов. То, что это именно вопрос, а не утверждение, порой можно понять только по вопросительной интонации.

Пример: "У Вас есть машина?"

Закрытые вопросы используются, чтобы направлять и контролировать ход беседы

Закрытые вопросы — это частично косвенная проверка наших гипотез относительно клиента. Когда вы задаете закрытые вопросы, вы контролируете ситуацию. Закрытые вопросы позволяют быстро получить необходимую информацию от клиента.

Закрытые вопросы — это вопросы повышенного риска. Так в розничных продажах широко распространена ситуация, когда при входе клиента продавец спрашивает: "Вам чем-нибудь помочь?"

И в подавляющем большинстве случаев клиент отвечает: "Нет", даже если помощь ему и нужна. Причин для этого много. Одна из основных состоит в том, что люди не хотят, отвечая на вопросы, брать на себя какие-либо обязательства.

На начальных и завершающих этапах процесса продаж не рекомендуется задавать закрытые вопросы, поскольку на некоторые из них продавец может услышать нежелательное для себя "нет".

ОСОБАЯ РАЗНОВИДНОСТЬ ЗАКРЫТОГО ВОПРОСА



"Хвостатый" вопрос — вопрос, гарантирующий "Да"

Ответы, которые мы хотим получить, часто содержатся в вопросах, которые мы задаем

Опытные продавцы часто используют специальный вид закрытого вопроса, на который возможен только один ответ — "да". Это так называемые "хвостатые" вопросы с заранее запрограммированным ответом. "Хвостатые" вопросы состоят из двух частей. Первая часть включает утверждение, с которым любой нормальный человек наверняка согласится. Вторая часть — это различные виды вопросительной связки, например: "Не так ли?", "Вы согласны?", "Правда?", "Правильно?", "Вам не кажется, что...?". Например, вы говорите клиенту:

- Никто не хочет переплачивать, правда ведь?

Клиент наверняка ответит: "Да". Получив первое "да", необходимо получить следующее "да". Опытный продавец в этой ситуации продолжает:

- Поэтому при покупке мобильного телефона очень важно выбрать наиболее выгодный тариф оплаты. Вы согласны?

И на такой вопрос нормальный клиент, скорее всего, ответит утвердительно. А это уже дает возможность рассказать о тарифах оплаты, имея перед собой позитивно расположенного клиента. Задавая такого рода вопросы, продавец контролирует ситуацию, предопределяя заранее ответ клиента. Задавайте вопросы, ответы на которые вы можете предвидеть.

ОТКРЫТЫЕ ВОПРОСЫ

Открытые вопросы — это те, на которые нельзя ограничиться односложным ответом "да" или "нет". Открытые вопросы помогают разговорить клиента. Они, как правило, начинаются со слов: "Кто", "Что", "Как", "Где"¹¹, "Сколько". Например, вы спрашиваете клиента:

— **Что Вы думаете по поводу стандарта GSM-1800?**

- **Как Вы относитесь к путешествию в Юго-Восточную Азию?**

— **Какое средство от головной боли пользуется наибольшим спросом?**

Открытые вопросы чаще используются, чтобы разговорить клиента, вызвать у него ощущение его значимости, создать ему комфортную ситуацию. Пример: "Как Вы относитесь к современным средствам связи?"

Задавая открытые вопросы клиенту, следует помнить, что они требуют от продавца применения специальных техник активного слушания, которые мы рассмотрим ниже.

Существует еще одна разновидность вопросов — **полуоткрытые**. Они предполагают лаконичные, короткие ответы.

Полуоткрытые вопросы нужны, чтобы получить конкретную информацию. Пример: "Сколько минут в день Вы говорите по телефону?"

Альтернативные вопросы предполагают два возможных ответа клиента, каждый из которых устраивает продавца. Для таких вопросов характерен союз "или".

Пример: "Вам удобнее встретиться в понедельник или в среду?"

БАЛАНС ВОПРОСОВ

В процессе продажи необходимо задавать как открытые, так и закрытые вопросы. Искусство продавца заключается в том, чтобы задать их в нужный момент и в нужном месте. На этом этапе в задачу продавца входит экспресс-оценка готовности клиента совершить покупку. Готовность клиента — это комбинация трех факторов: осознание потребности, наличие финансовых ресурсов, знание вашего продукта. Есть несколько вопросов, посредством которых реализуется такая оценочная стратегия. Задавая эти вопросы, необходимо выяснить:

- Есть ли у клиента деньги?
- Кто, помимо самого клиента, принимает решение о покупке?
- Когда он предполагает сделать покупку?
- Почему он покупает именно у вас?
- Как он будет оплачивать?

Если клиент охотно и полно отвечает на эти вопросы, это показывает, что он пытается определиться с решением как можно быстрее

- Чем он владел до этого?

При этом следует остерегаться крайности. Не стоит превращать процесс продажи в допрос клиента. Чаше начинайте вопросы со вступительных фраз: "Как Вы думаете...?", "Что, по Вашему мнению...?" и т.п.— такие фразы смягчают контроль. Не устраивайте допрос клиенту, задавайте вопросы не как полицейский, а как врач, который ставит диагноз.



Ваше поведение порождает поведение клиента, Задавая миролюбивые вопросы, вы, скорее всего, получите миролюбивые ответы. Задавая агрессивные вопросы, вы получите агрессивные ответы и вполне вероятную потерю клиента

КРАТКО О ТИПАХ ВОПРОСОВ

• ОТКРЫТЫЕ И ЗАКРЫТЫЕ ВОПРОСЫ

Открытые: невозможно ответить "Да" или "Нет"; часто начинаются со слов "Что", "Где", "Когда", "Сколько" и т.д.

Цель: разговорить клиента, получить информацию.

Закрытые: можно ответить только "Да" или "Нет"; часто начинаются с местоимения или глагола; например: "Вы любите читать?".

Цель: получить согласие или подтверждение.

• "ХВОСТАТЫЕ" ВОПРОСЫ:

Вопрос с гарантированным "Да": "При продажах услуг очень важно доверие, не так ли?"

Цель: получить подтверждение или согласие клиента по очевидным преимуществам и обеспечить вовлечение клиента в разговор: "Не так ли?", "Правда?", "Правильно?", "Вы согласны?", "Верно?" "Вам не кажется?"

• АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ВОПРОСЫ (ИЛИ ВЫБОР БЕЗ ВЫБОРА)

Цель: получить согласие клиента. Это вопрос, имеющий два ответа, причем оба подталкивают клиента в нужном направлении: "Вам удобнее позвонить в первой или во второй половине дня?"

• АЛЬТЕРНАТИВНОЕ НАСТУПЛЕНИЕ (ИЛИ УСПЕШНАЯ КОНТРАТАКА)

Цель: стимулировать клиента к совершению сделки.

Клиент: "Вы успеете перевести деньги к концу месяца?"

Продавец: "Если мы Вам это гарантируем, то готовы ли Вы подписать договор сейчас?"

• ВОПРОСЫ ВОВЛЕЧЕНИЯ (ИЛИ МЕЧТЫ ВСЛУХ)

Это любой позитивный вопрос о товаре, который клиент задал бы себе сам после покупки.

Цель: незаметно натолкнуть клиента на позитивное свойство продукта, например: "Наверное, Ваши дети тоже будут пользоваться компьютером?"

• ВОПРОСЫ УТОЧНЯЮЩИЕ

"Сколько это стоит?", "А за какое количество?"

• ПРОВЕРКА ГОТОВНОСТИ ЗАКЛЮЧИТЬ СДЕЛКУ

"Как Вам это понравилось?", "Что Вы об этом думаете?"

ТЕХНИКИ ЗАДАВАТЬ ВОПРОСЫ

Как правило, искусные продавцы пользуются этими техниками, даже не осознавая этого. Вот несколько наиболее употребляемых из них.

ОТКРЫТЫЕ ВОПРОСЫ ОТНОСИТЕЛЬНО ПРОШЛОГО, НАСТОЯЩЕГО И БУДУЩЕГО

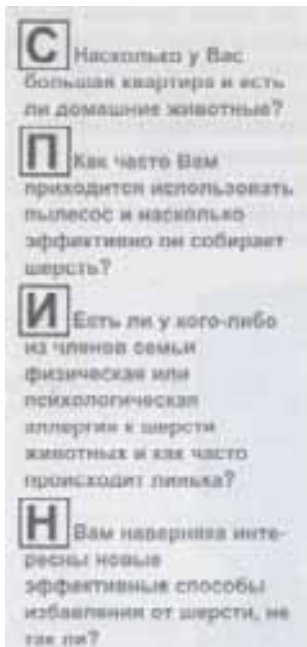
На этапе сбора информации эффективны открытые вопросы, выясняющие, чем покупатель пользовался в прошлом, чем пользуется сейчас, что ему нравится, а что нет. Обычно клиенты охотно на них отвечают. Например, вы спрашиваете:

— Какой марки у Вас была самая первая машина?

— Чем Вас не устраивает компьютер, которым Вы пользуетесь сейчас?

Правильно задаваемые вопросы направляют, раскрывают клиента и показывают его потребности.

ТЕХНИКА ОПРОСА «СПИН»



Нейл Рекман описал методику комплексного опроса клиента СПИН, включающую четыре типа вопросов, задаваемых клиенту в определенной последовательности. Эти вопросы фокусируют клиента на его проблеме и на возможности ее разрешить посредством предлагаемого товара.

ФОКУС ВОПРОСОВ:

Ситуационные: фокусировка на ситуации.

Проблемные: фокусировка на проблемах, связанных с той или иной ситуацией.

Извлекающие: фокусировка на конкретной проблеме, связанной с вашим коммерческим предложением.

Направляющие: фокусировка на решении проблемы посредством принятия вашего предложения.

Смысл работы продавца при использовании этой техники заключается в том, чтобы заставить покупателя думать. Но первоначально задуматься надо продавцу — с тем чтобы составить последовательность из четырех вопросов. **Задавайте такие вопросы, большую часть ответа на которые вы уже знаете**

Причем о большей части ответов продавец должен догадываться заранее.

Задавать клиенту вопросы по методу СПИН вовсе не означает продавать ему его же собственные проблемы. Напротив, вы помогаете клиенту аргументировать его собственное решение.

СИТУАЦИОННЫЕ ВОПРОСЫ — открытые вопросы, направленные на выяснение общей ситуации клиента, косвенно связанной с коммерческим предложением.

ПРОБЛЕМНЫЕ ВОПРОСЫ — вопросы, уточняющие суть конкретной проблемы клиента в текущей ситуации. Проблемные вопросы помогают перейти к выяснению конкретных проблем и потребностей клиента.

ИЗВЛЕКАЮЩИЕ ВОПРОСЫ помогают выяснить действительные размеры проблемы для клиента, узнать, насколько проблема для него актуальна.

НАПРАВЛЯЮЩИЕ ВОПРОСЫ — это вопросы, которые помогут перейти к презентации особенностей и выгод для клиента вашего коммерческого предложения. Как правило, это закрытый резюмирующий вопрос, построенный с помощью вопросительной связки.

АЛЬТЕРНАТИВНОЕ НАСТУПЛЕНИЕ: ответ вопросом на вопрос. Эту технику не рекомендуется часто использовать, поскольку при ее использовании вы оказываете давление на клиента.

Ее еще называют "методом ежика": вам задали колючий вопрос, и, чтобы не уколоться, вы отбрасываете его назад.

ПОВТОРЕНИЕ ВОПРОСА ПОКУПАТЕЛЯ со своей интерпретацией и оценкой часто используется опытными продавцами:

Покупатель: "Почему в вашем магазине вещи маленького размера?"

Ответ: "Если я Вас правильно понял, Вы не смогли найти подходящий размер; сейчас я постараюсь Вам помочь".

Заметьте, что в начало и в конец ответа вставлены так называемые амортизаторы, цель которых — снизить возможную агрессивность покупателя. Простое повторение вопроса имеет дополнительно три плюса:

- Вы даете себе время подумать.
- Клиент получает обратную связь и знает, что он услышан.
- Снижается вероятность агрессии клиента.

Техника **СПИН** — самый эффективный способ для перехода к презентации вашего предложения, который, как правило, не вызывает отторжения у клиента.

Однако если вы умеете задавать вопросы, но не умеете извлекать информацию из ответов, то цена этому — ноль.

ТЕХНИКИ ЗАИНТЕРЕСОВАННОГО, ИЛИ АКТИВНОГО, СЛУШАНИЯ

Согласно одному весьма распространенному мифу, умение слушать — это навык, который, подобно навыку дыхания, человек получает при рождении и затем эксплуатирует всю жизнь.

На этом этапе ваше умение слушать оказывается более полезным, чем умение красноречиво говорить и убеждать. Если вы умело задаете вопросы, но не умеете слушать ответы, то цена этому невелика. Необходимо научиться слышать свое слушание.

Слушание продавца направлено на то, чтобы понять потребности клиента и оценить его готовность сделать покупку. Умение слушать непредвзято, открыто; слушать, давая знать другому человеку, что он услышан, — не менее важный навык, чем умение задавать вопросы.

Во время слушания следует избегать ловушек негативного, предвзятого, избирательного и безразличного слушания.

- **Предвзятое слушание:** вы заранее знаете (или вам кажется, что знаете), что хочет сказать человек. При этом вашу реакцию даже и помимо вашей воли будет определять некоторое заранее установленное (и нередко негативное) отношение к сказанному.

- Избирательное слушание: вы слышите только то, что хотите услышать; все остальное как бы отфильтровывается.
- Отвлеченное слушание: вы не проявляете эмоций, выглядите как человек, думающий о чем-то другом.



ОСНОВНЫЕ ПРИЕМЫ АКТИВНОГО СЛУШАНИЯ

1 ПРИЕМ "ЭХО"

Дословное повторение продавцом основных положений, высказанных клиентом. Повторению высказывания клиента должны предшествовать вводные фразы типа: "Насколько я Вас понял...", "Вы считаете, что..."

2 ПРИЕМ "РЕЗЮМЕ"

Воспроизведение сути высказываний клиента в сжатом и обобщенном виде. При этом можно использовать такие вводные фразы, как: "Итак, Вас интересует...", "Самыми важными критериями выбора являются..."

3 ПРИЕМ "ЛОГИЧЕСКОЕ СЛЕДСТВИЕ"

Продавец выводит логическое следствие из высказываний клиента. Например, продавец говорит клиенту: "Если исходить из того, что Вы сказали, Вас интересуют повышенные сроки гарантии". При повторении слов клиента желательно проявить позитивную эмоциональность.

4 ПРИЕМ "УТОЧНЕНИЕ"

Вы просите уточнить отдельные положения высказываний клиента. Например, продавец говорит клиенту: "Это очень интересно; не могли бы Вы уточнить..."

5 НЕВЕРБАЛЬНОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ

Активное слушание включает также соответствующее невербальное поведение: вы смотрите на собеседника, ваша поза выражает внимание, вы готовы записывать и фиксировать самые важные моменты беседы, вы киваете головой и издаете звуки одобрения.

6 ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ ПОВТОРЕНИЕ УСЛЫШАННОГО

Краткое повторение услышанного, желательно с ключевыми словами и оборотами клиента. Иногда уместно выразить энтузиазм. Заключительный вопрос: "Правильно ли я Вас понял?" или "Не так ли?" От этой формулы продавец получает тройную выгоду: а) клиент счастлив, что правильно услышан; б) продавец лучше запомнит сказанное клиентом; в) на вопрос "Правильно ли я понял?" клиент, весьма вероятно, скажет "да".

ТРЕНИНГ: ЗДЕСЬ И СЕЙЧАС


СНАЧАЛА ДИАГНОЗ



Сначала диагноз —
затем рецепт

Сначала выяснение
потребности — затем
коммерческое
предложение

ВИДЫ ВОПРОСОВ



- Открытые
- Закрытые
- «Хвостатые»
- Альтернативные

ТЕХНИКА СПИН



S → Ситуационные

P → Проблемные

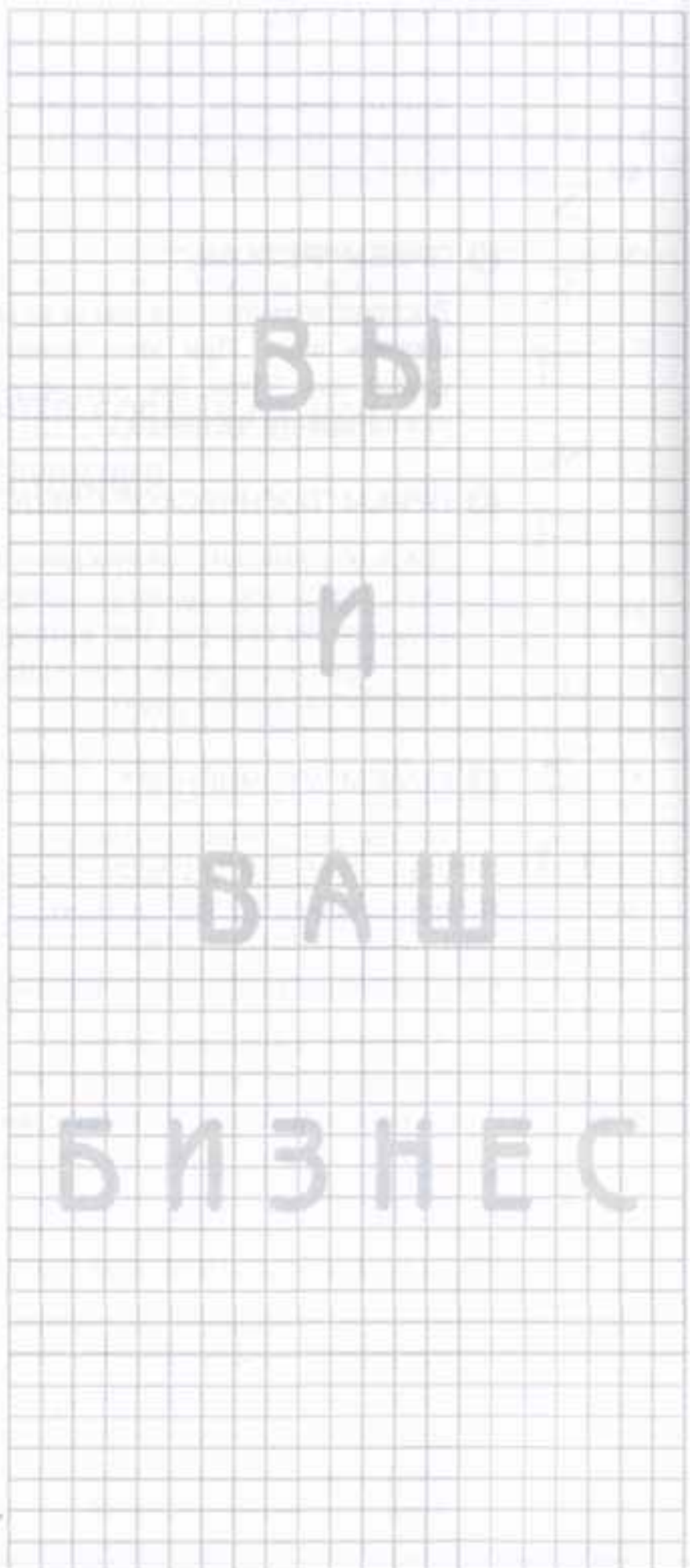
I → Извлекающие

N → Направленные

АКТИВНОЕ СЛУШАНИЕ



- ТЕХНИКА «ЭХО»
- ТЕХНИКА «РЕЗЮМЕ»
- ТЕХНИКА «УТОЧНЕНИЕ»
- ТЕХНИКА «ЛОГИЧЕСКОЕ СЛЕДСТВИЕ»



ПРЕЗЕНТАЦИЯ КОММЕРЧЕСКОГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ

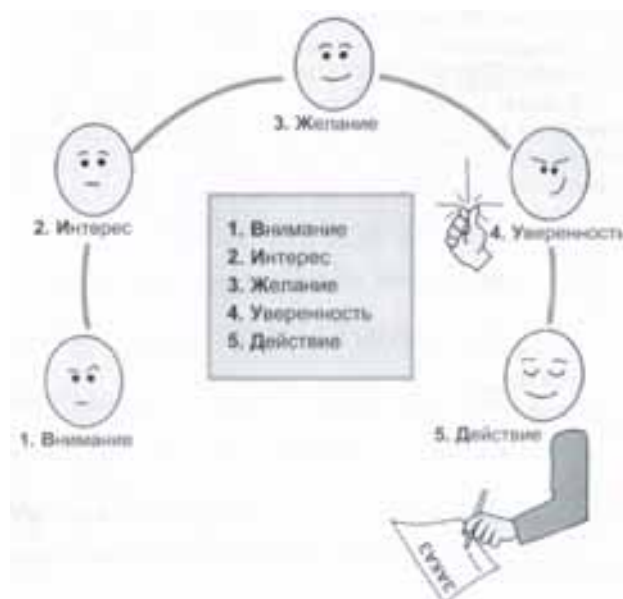


Презентация коммерческого предложения должна сопровождаться презентацией компании и лично вас

Не продавайте мне одежду: продавайте комфорт и престиж. Не продавайте товары, а продавайте приятные ощущения и решения проблем.

Каждый день на каждого из нас со всех сторон обрушиваются тысячи маркетинговых призывов: прийти, попробовать, купить и пр. Продает тот, у кого более убедительное сообщение.

Ваш призыв должен быть услышан и выделен на фоне многих других. Презентация должна сначала привлечь Внимание, затем вызвать Интерес, Желание и, наконец, Уверенность в нужности товара.



Презентация может быть как самостоятельным мероприятием по продвижению товара, так и составным этапом процесса продаж. Рассмотрим техники и методы презентации, когда она является этапом процесса продаж.

СОБЛАЗНЯЙТЕ КЛИЕНТА ВЫГОДАМИ, А НЕ СВОЙСТВАМИ

Презентация тогда эффективна, когда она подогнана, как пиджачок на примерке, под конкретного клиента и конкретную ситуацию продаж. Презентация должна перевести клиента из безразличного состояния по отношению к вашему предложению в позитивное состояние. Позитивные эмоции возникают у покупателя, когда разговор с ним ведется на языке его выгод, потребностей и желаний. Вы продаете не свойства товара, а потребительские ценности этих свойств. Говорите с покупателями на языке их ценностей, помогите опредметить их воображение.

Для достижения успеха продавец должен быть "полиглотом", ему нужно уметь говорить на языке проблем и потребностей различных групп своих клиентов.

ТЕХНИКА "СВ"

Техника "СВ"— это перевод Свойств товара в Выгоду от его использования. Техника "СВ" основана на презентации как свойств товара, так и связанных с ними выгод.

В убеждающем высказывании пять элементов:

5 ЭЛЕМЕНТОВ

- 1 Свойство, присущее вашему предложению.
- 2 Связующая фраза типа: "Это Вам позволит..."
- 3 Потребительская выгода, вытекающая из свойства.
- 4 Вопрос пробного закрытия типа: "Это Вам интересно?"
- 5 Пауза как возможность для клиента что-то сказать.

Соединение свойств товара с выгодами вашего коммерческого предложения осуществляется при помощи связующих фраз, выступающих в роли универсального переводчика с языка свойств предложения на язык выгоды клиента. Вот некоторые удачные варианты таких фраз: "Для Вас это означает...", или "Это Вам

позволят...", или "И тогда Вы сможете...". Например, описывая клиенту свойства сотового телефона, вы говорите: "Частота GSM-1800 распространена в странах Западной Европы; для Вас это означает, что, приобретя этот телефон, Вы сможете его использовать во время командировок по Европе".

Клиента убедит не то, что вы скажете, а то, что он из этого поймет

Каждый раз чрезвычайно полезно получить подтверждение об отношении клиента к отмеченным вами выгодам посредством вопроса вроде: "Ведь это для Вас существенно?" Элемент 2 и элемент 4 следует персонифицировать. Это осуществляется посредством местоимения "Вам". Элемент 5 необходим, чтобы разговаривать клиента. Рассказывать о свойствах и выгодах товара надо на языке, понятном покупателю.

ИЗБИРАТЕЛЬНОСТЬ ПРЕЗЕНТИРУЕМЫХ СВОЙСТВ



Влюбите клиента в свою уникальность. Создайте новые стандарты, чтобы вас не могли сравнивать с другими

"Воронка"— метод описания только тех конкурентных преимуществ вашего коммерческого предложения, которые важны для клиента. "Воронка"— это метафора избирательности презентуемых свойств и выгод. Вся совокупность свойств и связанных с ними выгод презентуемого товара образуют верхнюю часть воронки, а набор свойств, которые следует презентовать в первую очередь,— нижнюю часть воронки. Метод рекомендует: отбросьте выгоды, которые не являются важными для клиента, и выделите выгоды, составляющие преимущество перед конкурентами.

Ваша презентация позиционирует продукт на своего рода "полочках" в сознании клиента. Постарайтесь создать для вашего коммерческого предложения отдельную полочку. Быть первым в сознании клиента не менее важно, чем быть первым на рынке. Создайте уникальность своему предложению.

При прочих равных условиях клиент покупает благодаря уникальным конкурентным преимуществам вашего предложения.

СОЗДАВАЙТЕ ОБРАЗЫ В СОЗНАНИИ ПОКУПАТЕЛЯ

Рекомендуется создать в сознании клиента красочный образ товара посредством его описания всеми возможными средствами. Например, предлагая клиенту новую модель легкового автомобиля, продавец говорит: "Вы смотрите на машину и, наверное, представляете, как садитесь в нее, как заводите и как ощущаете ее мощь, управляя ею. А теперь Вы можете представить, как будете горды, когда станете ее собственником". По возможности дайте попробовать, потрогать, услышать, увидеть товар в реальном действии.

Язык имеет вкус и цвет. Презентируйте не путешествия, а закаты, запах моря, чистоту...

Сравнения, удачные метафоры, аналогии — необходимые элементы успешной презентации.

ЭМОЦИИ И ЛОГИКА

В структуре убеждения клиента неминуемо присутствуют и эмоциональные, и рациональные компоненты. Так, используя конкретные факты и цифры, вы воздействуете на рациональное мышление покупателя. Например: "Специальная конструкция карбюратора машины позволит Вам каждый год экономить на бензине более 500 долларов".

Если рациональная аргументация опирается на язык фактов и цифр, то апелляция к эмоциям покупателя может выглядеть так: "Вы почувствуете себя свободным, беззаботным ребенком, когда сядете в эту машину".

Искусство заключается в том, чтобы ваши рациональные и эмоциональные доводы попали в "десятку"— точно в потребности и желания клиента. Воздействие на покупателя только одной "логикой" подобно попытке выстрелить из пистолета, который находится на предохранителе. Позитивные эмоции снимают его с предохранителя, негативные ставят обратно.



Интересным примером борьбы между эмоциональной и рациональной аргументациями служит реклама табачных изделий. Так, в одном из вариантов внизу рекламы крупными буквами написано: "Курение опасно для жизни" (отрицательный рациональный аргумент), а сверху рекламы: "Почувствуй вкус жизни" (положительный эмоциональный аргумент). Как показывает практика, эмоциональный аргумент часто перевешивает. Подбор используемых во время презентации слов также чрезвычайно важен. Одни слова могут вызывать устойчивые отрицательные эмоции, другие слова — положительные эмоции. Слова, которые мы используем во время презентации, обладают определенной ассоциативной связью с эмоциональной сферой.



Не используйте часто такие слова, как "цена", "контракт", "купите", "сделка", "подписать", "проблема", "дешевле", "возражения", "встреча", "клиент". Используйте слова-синонимы: «затраты», «стоимость», «инвестиции», «соглашение», «станьте собственником» и т. д. Чаще используйте слова, обладающие особой проникающей силой: "превосходный", "уникальный", "новый", "современный" и т. д.

Послушайте рекламные тексты на радио или по телевидению, и вы поймете, какие это слова. Придумайте сами, посмотрите также на тексты реклам — ведь в создание волшебных сочетаний слов вложены миллионы долларов!

Используйте это в своем бизнесе!

Эпитеты, положительные эмоции:
новый, уникальный, волшебный,
удивительный, особый, лучший,
первый и т.д.

ТОРГОВАЯ ПРЕЗЕНТАЦИЯ КАК ЭЛЕМЕНТ ПРОДВИЖЕНИЯ ТОВАРА

Методические приемы презентации — это специальные техники ведения бесед, направленные на то, чтобы люди вас услышали. Можно выделить два принципиально разных вида публичных презентаций:

- Презентация, построенная как монолог; при этом продавец говорит большую часть времени.
- Презентация как структурированная беседа; при этом продавец вовлекает клиента в мини-диалоги, проводя его последовательно по основным пунктам презентации.

Можно выделить несколько возможных ролей презентатора: презентатор как шоумен; презентатор как эксперт и презентатор как проповедник. Хороший презентатор совмещает эти роли, соблюдая определенный баланс.

Эффект "края": суммарное впечатление от презентации на 80% определяется тем, как мы начинаем и заканчиваем свою презентацию.

Вы — сценарист,
режиссер и исполнитель
своей презентации

Говорите медленно, короткими предложениями — это универсальная рекомендация для всех, кто хочет, чтобы его поняли. Согласно данным психологических исследований, половина взрослых не в состоянии улавливать смысл произносимых фраз, если фраза содержит более 13 слов. Кроме того, когда фраза длится без паузы больше 6 секунд, нить понимания обрывается.

Однако замечено, что самые опытные продавцы бывают особенно убедительны, когда их речь состоит из длинных фраз, соединенных между собой союзами "и", "или". Такие длинные фразы вводят клиента в гипнотическое состояние, повышают доверие к словам. Этим приемом часто пользуются проповедники и профессиональные рассказчики историй. Не забывайте главной цели презентации: призвать клиента к нужным вам действиям.

ВЕДИТЕ ПРЕЗЕНТАЦИЮ НЕ ТОЛЬКО СЛОВОМ, НО И ЖЕСТАМИ

При этом следует избегать "паразитических" движений тела — т.е. движений, никак не связанных с содержанием вашей речи и показывающих вашу нервозность и неуверенность, например: кручение в руках посторонних предметов, почесывание головы, раскачивание тела и пр.



Движения рук, поза, поведение глаз и мимика лица также задействованы во время презентации, хотя и контролируются сознанием гораздо меньше, чем речь.



ШЕСТЬ ТОЧЕК ВОЗДЕЙСТВИЯ

Ж. Кролар выделил 6 эмоциональных точек, умело воздействуя на которые можно повлиять на поведение покупателей.

ТРЕВОЖНОСТЬ. Если вы чувствуете, что клиент стремится прежде всего обезопасить себя (например, от болезни, кражи или попадания в неудобную ситуацию), то в своей презентации на первое место вам стоит выдвигать гарантию, репутацию, надежность, рекомендации.

АЛЧНОСТЬ. Если вы чувствуете, что клиент стремится к экономии или хочет проявить!, предпринимательство, купить по на иболее низкой на рынке цене, то вы можете сыграть и на этом.

НОВИЗНА. Есть категория людей, для которых новизна едва ли не самый важный критерий покупки. Эти люди не любят смотреть старые фильмы. Они любят покупать новые товары, чьи названия только что промелькнули в рекламных объявлениях.

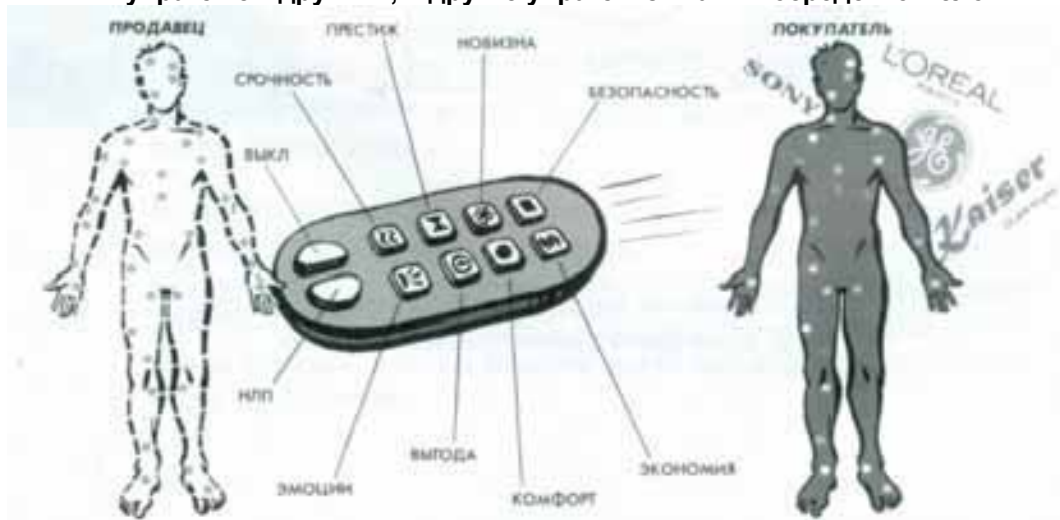
КОМФОРТ. В случае продажи он означает те удобства, которые приобретаются вместе с покупкой товара. К такому типу аргумента наиболее восприимчивы люди с практическим, рациональным складом характера,

логически мыслящие.

ГОРДОСТЬ. Если мы хотим сыграть на чувстве гордости, то следует подчеркивать уникальность и престижность предлагаемого товара.

ПРИВЯЗАННОСТЬ. Определенный консерватизм покупателя, связанный с его приверженностью определенному стилю, определенной марке.

Мы управляем другими, и другие управляют нами посредством слов



О ЧЕМ СЛЕДУЕТ ГОВОРИТЬ ВО ВСТУПЛЕНИИ И В ЗАКЛЮЧЕНИЕ СВОЕЙ ПРЕЗЕНТАЦИИ

ВСТУПЛЕНИЕ:

- Комплимент аудитории
- Информирование о теме презентации
- Разъяснение цели вашей презентации » Апелляция к интересам аудитории
- Регламент

ЗАКЛЮЧЕНИЕ:

- Подведение итогов сказанного
- Призыв к действию
- Комплимент аудитории
- Броская цитата
- Слова благодарности



20% времени вашей презентации определяют 80% суммарного впечатления клиента



ГОЛОСОВОЙ КОМПОНЕНТ

Он крайне важен, поскольку сами слова имеют одну особенность: они могут "отскакивать", не проникая в сознание. Особые интонации, тембр голоса и скорость речи придадут вашему высказыванию дополнительную силу для проникновения в сознание. Для поддержания внимания рекомендуется варьировать громкость, тон, ритм и интенсивность речи каждые 2—3 мин.

ВИЗУАЛЬНЫЙ КОМПОНЕНТ

К визуальному компоненту презентации относится то, что зримо дополняет звук. Движения рук и тела, мимика лица, контакты глаз — все это задействовано во время презентации, хотя сознательно контролируется в













гораздо меньшей мере, чем речь. Визуально наблюдаемый компонент ориентирован прежде всего на передачу чувств и эмоций.

Движения глаз тесно связаны с речью и помогают установить контакт с собеседником. Это один из самых эффективных методов удержания внимания и получения обратной связи. Установите реальный зрительный контакт, почувствуйте взгляд другого человека. В случае когда вы обращаетесь к группе слушателей, старайтесь устанавливать зрительный контакт со всеми участниками коммерческой презентации. Длительность зрительного контакта с каждым слушателем не должна превышать 5—10 сек. Чуть больше внимания уделяйте человеку, имеющему наибольшие полномочия при принятии решений.

Точки, запятые, вопросительные и восклицательные знаки во время выступления можно обозначать не только ударениями и интонациями, но и синхронным переводом глаз с одного слушателя на другого. Появление новых поворотов в вашем выступлении — это еще один повод для того, чтобы перевести взгляд с одного слушателя на другого. Движение глаз составляет как бы дополнительный визуальный ряд, который поддерживает произносимое вами не менее эффективно, чем движения рук во время выступления.

Во время презентации внутренняя энергетика презентатора находится в противоречии с требованием статичности позы и ограниченности в движениях. Внутренняя энергия неминуемо должна найти выход. Самое естественное — если она найдет выход в ваших жестах, которые могут намного повысить образность презентации.

12 ЭЛЕМЕНТОВ УСПЕШНОЙ ПРЕЗЕНТАЦИИ

-  Комплимент аудитории создаст позитивный настрой
-  Запоминающееся начало привлечет внимание аудитории.
-  Апелляция к выгодам и мотивирующее утверждение повысят заинтересованность аудитории.
-  Привязка к авторитетам или ссылка на известных лиц вызовут доверие к вашим словам.
-  Один или два ярких статистических примера повысят достоверность.
-  Шокирующий факт резко привлекает внимание аудитории к материалу
-  Вопрос к аудитории способствует активизации ее участия
-  Использование наглядных средств повышает запоминаемость.
-  Зрительный контакт привлекает.
-  Жесты усилят образность.
-  Призыв к конкретным действиям повысит результативность.
-  Проявление благодарности и уважения к аудитории подчеркивает ваш профессионализм.

ОТВЕТЫ НА ВОПРОСЫ: СЕМЬ ПРАВИЛ, НАРУШАТЬ КОТОРЫЕ ОПАСНО

Ответы на вопросы — это особая часть презентации, где наиболее часто совершаются грубые ошибки. Приведенные правила чрезвычайно полезны при ответе на вопросы, и нарушать их крайне опасно.

- 1** Прежде чем отвечать на вопрос, отдайте дань уважения спросившему, поблагодарите за вопрос.
Например: "Спасибо за вопрос, он оказался для меня неожиданным".
- 2** Своими словами повторите вопрос так, как он был вам задан или в своей собственной интерпретации.
Например: "Спасибо за вопрос (следование Правилу!), насколько я Вас понял, Вас интересуют условия предоплаты (следование Правилу 2). Я сейчас Вам дам необходимую информацию".
- 3** Не воспринимайте вопросы как знак агрессии против вас, поэтому не защищайтесь и не оправдывайтесь.
- 4** Не затягивайте ответы на вопросы. Отвечайте коротко, не вдаваясь в детали. Не превращайте ответ на вопрос в еще одну коммерческую презентацию. Когда вы затягиваете ответ на агрессивный вопрос, это выглядит так, будто вы оправдываетесь. Отвечайте по известной формуле "КиЯ": Коротко и Ясно.
- 5** Ответив на вопрос, заданный в середине презентации, вернитесь к исходной точке презентации, не дайте увлечь себя в сторону.
- 6** Отвечая на вопросы, ведите себя как свободный человек, у которого всегда есть выбор вариантов:
 - вежливый отказ
 - отсрочка ответа
 - переформулирование вопроса
 - прямой ответ
 - вы не обязаны отвечать всегда.
- 7** Отвечая на вопрос, поблагодарите клиента, повторите его вопрос. Будьте позитивны и кратки, не отклоняйтесь от темы.

ТРЕНИНГ: ЗДЕСЬ И СЕЙЧАС

МОДЕЛЬ «СВ»

СВОЙСТВА

- _____
- _____
- _____
- _____

ВЫГОДА

- _____
- _____
- _____
- _____

ПРЕЗЕНТАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

9

САМЫХ ВАЖНЫХ ФАКТОВ О ВАШЕЙ
ОРГАНИЗАЦИИ, ТОВАРЕ И СЕРВИСЕ,
КОТОРЫЕ ВЫЗОВУТ ДОВЕРИЕ
И ИНТЕРЕС КЛИЕНТА

ПРЕЗЕНТАЦИЯ ВЫГОД

3

ВЕСКИЕ ПРИЧИНЫ,
ПОЧЕМУ КЛИЕНТ
ДОЛЖЕН КУПИТЬ
ИМЕННО У ВАС

ПРЕЗЕНТАЦИЯ — ЭТО ВОЗМОЖНОСТЬ



РЕКЛАМИРУЙТЕ СЕБЯ.
НЕ ЖДИТЕ, ПОКА ЭТО
СДЕЛАЕТ СУД
ПО ДЕЛАМ О
НЕСОСТОЯТЕЛЬНОСТИ!

ВЫ

И

ВАШ

БИЗНЕС

РАБОТА С ВОЗРАЖЕНИЯМИ



"Никогда не говорите: «Нет», «Не надо», «Нельзя», «Не буду» или «Не могу». Выкиньте слово «НЕТ» из своего словаря: вы лишаете себя своих же возможностей!"

Из кинофильма «Переговорщик»

Настоящая продажа начинается с момента, когда продавец услышал первое возражение. Приветствуйте возражения, радуйтесь возражениям: для вас это дополнительный шанс снять неопределенность, недоверие, которое присутствует у клиента по отношению к товару. Это звездный час продавца, но он не всегда готов к нему должным образом.

Продажа чаще всего сопровождается возражениями клиента в форме суждения или вопроса. Банальный лозунг "Клиент всегда прав" вызывает скептические улыбки у многих продавцов. Конечно же, клиент прав далеко не всегда, но на это он имеет право. И продавец просто обязан себя вести с позиции презумпции правоты клиента.

Моя жизнь в руках
требовательных клиентов,
которые только и ждут, что я
потеряю терпение

На этом этапе продаж продавец должен направить все свое искусство на то, чтобы снять возражения клиента и одновременно сохранить его позитивное отношение, завоеванное на предыдущих этапах.

Вот три основных источника возражений:

- клиента устраивает ваше предложение, но он хочет получить дополнительную информацию;
- клиент хочет сопоставить уровень качества и цен аналогичных предложений на рынке;
- возражение как вежливый отказ на ваше предложение.

В каждом из нас живет несогласитель. Основными препятствиями на этом этапе являются: а) непонимание клиентом выгод вашего коммерческого предложения— если таковые действительно есть; б) барьер "детской болезни несогласительства".

ФОРМУЛА УСПЕХА: ПРИНЯТИЕ ТОЧКИ ЗРЕНИЯ КЛИЕНТА

Принятие точки зрения клиента — совсем не то же самое, что молчаливое согласие. Такое принятие есть осознание свободы другого человека и его права выражать свои чувства и иметь собственное мнение. Сначала покажите клиенту, что вы уважаете его мнение, а уже после этого реализуйте свое право (и обязанность!) убеждать его в своей позиции.



**"Расслабьте" клиента,
прежде чем отвечать на
его возражения**

В Африке существует экзотический способ ловли обезьян. Он основан на психологическом явлении, характерном не только для обезьян, но и для человека.

В кувшин с горлышком, узким настолько, что туда с трудом проходит открытая ладонь обезьяны, кладут лакомство для обезьяны. Сам кувшин жестко прикрепляется к чему-то, что невозможно сдвинуть с места. Просунув ладонь в кувшин и зажав в кулаке лакомство, обезьяна уже не в состоянии вынуть из кувшина руку, сжатую в кулак.

Таким образом обезьяна оказывается прикованной к месту, куда прикреплен кувшин.

Задача продавца заключается в том, чтобы убедить клиента "разжать кулак" и "вылезти" из узкой позиции, не позволяющей ему увидеть свою выгоду.

Относитесь к возражениям не как к проявлению агрессии у клиента, а как к его запросу к более полной информации относительно вашего коммерческого предложения.

С возражениями не надо бороться: с ними следует работать. Залогом вашего успеха при работе с возражениями является способность понять позицию клиента.

Свое искусство вы должны направить на то, чтобы заставить клиента услышать и выслушать ваши аргументы. Если клиент и продавец заиклились каждый на своей позиции и друг друга не слышат вовсе, то никакие аргументы продавца уже не помогут.

ПОЗИТИВНАЯ И НЕГАТИВНАЯ РЕАКЦИЯ ПРОДАВЦА НА ВОЗРАЖЕНИЯ

На любое возражение можно отреагировать двумя способами: задать вопрос — или ответить по существу. У вас всегда есть свобода выбора.

Но прежде — сделайте комплимент возражению!!!

Возражения клиента вольно или невольно почти всегда выводят продавца из состояния равновесия. В этой ситуации продавец может выбрать одну из двух линий поведения: Обдуманно Действовать или Бездумно Реагировать.

Поворот к бездумному реагированию означает, что уже не вы сами, а ваш недовольный клиент управляет вашими эмоциональными реакциями и



**Возражения -- как гвозди:
чем сильнее по ним
бьешь, тем глубже они
заходят**

поступками. Бездумное реагирование гарантирует поток негативных реакций в обоих направлениях. Линия обдуманного действия, напротив, позволяет сохранить свою эмоциональную уравновешенность и самому осознанно контролировать свои действия и ситуацию в целом.

Реакция продавца на возражения клиента проявляется прежде всего в выражении лица — 50%, а также в словах — 10% и в тоне голоса — 40%. Негативная реакция проявляется в том, что продавец начинает спорить, и его выражение лица и интонация изменяются. О позитивной реакции говорит проявление интереса к сути возражения и задавание уточняющих вопросов.

Продавцам не следует пугаться возражений, поскольку они могут быть признаком серьезных намерений покупателя. В то же время возражения несут информацию о ценностях и критериях, по которым данный клиент оценивает ваше предложение.

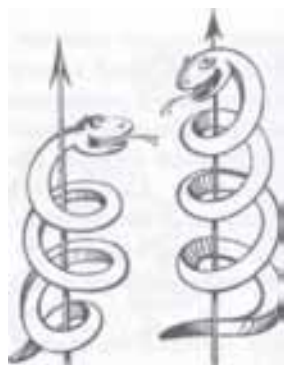
НЕГАТИВНАЯ РЕАКЦИЯ

- напрямую отрицать возражение
- подвергать сомнению обоснованность
- игнорировать возражение
- не дать договорить возражение

ПОЗИТИВНАЯ РЕАКЦИЯ

- комплимент возражению
- принять возможность возражения
- задать вопрос по существу возражения
- получить ответ на возражение от третьего лица

СПОСОБЫ ПРИСОЕДИНЕНИЯ К ВОЗРАЖЕНИЮ



В соответствии с законом Ньютона, сила действия равна силе противодействия. Возражений это тоже касается..

С сожалением приходится замечать, что весьма многие продавцы вовсе не владеют одной из самых эффективных техник продажи — техникой присоединения к возражению. Возражение они чаще воспринимают как что-то личное, направленное непосредственно против них...

Один из наиболее эффективных методов присоединения к возражению — это комплимент. Опытные продавцы свой ответ на возражение клиента стремятся поместить в своего рода эмоциональные амортизаторы, помогающие погасить раздражение и агрессивность клиента. Это своеобразное психологическое "айкидо". К таким амортизаторам относится и комплимент.

Например, в ответ на возражение клиента: "Гамбургеры вредны для здоровья", продавец гамбургеров, действующий по этой модели, может ответить: "Да, действительно, такое мнение существует [косвенное подтверждение правоты клиента], но дело в том, что наши гамбургеры готовятся по специальной технологии с уменьшенным содержанием холестерина и жиров".

Присоединение к возражению осуществляется посредством ряда согласительных утверждений, которые продавец произносит перед ответом на возражение. Цель присоединения к возражению — установить атмосферу взаимопонимания, создать клиенту возможность высказать свое мнение, которое, весьма вероятно, не совпадет с вашим. Например, перед ответом на возражение продавец может вставить согласительную фразу в виде выражений: "Я Вас понимаю, и...", или "Я часто про это слышу, и в этом есть свой резон...", или

"Хорошо, что Вы об этом сказали, и..."

От такого возражения, появления которого вы ждете с большой вероятностью, поможет прием "прививка от возражения". Во время презентации вы сами приводите это предполагаемое возражение и убедительно на него отвечаете. Тогда есть шанс, что клиент "переболеет" им в ослабленной форме.

Чтобы дать клиенту возможность почувствовать себя экспертом и проникнуться чувством собственной значимости, вам надо всего на минуту прикинуться дилетантом

ТЕХНИКА ОТВЕТА НА ВОЗРАЖЕНИЯ: ПЯТЬ ШАГОВ СБЛИЖЕНИЯ

Наиболее общие принципы ответа на возражения можно свести к 5 шагам:

1 ПАУЗА: ОПРЕДЕЛЕНИЕ СПОСОБА РАБОТЫ С ВОЗРАЖЕНИЕМ

Это момент, когда вы решаете, как вести себя дальше. Большинство людей делает это на бессознательном уровне.

2 ДАТЬ КЛИЕНТУ ВОЗМОЖНОСТЬ ВОЗРАЗИТЬ

Иногда необходимо дать клиенту возможность полностью высказаться, чтобы возражение "рассосалось". Так, например, повторяя последнее слово клиента, вы способствуете его стараниям конкретизировать свое возражение. Например, в ответ на типичное возражение клиента: "Ваша цена слишком высока", — можно переспросить: "Высока?". После этого надо выдержать паузу и позволить клиенту высказаться.

3 ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ ПРИСОЕДИНЕНИЕ К ВОЗРАЖЕНИЮ

Вы даете знать клиенту, что его возражение разумно и имеет право на существование. Этого можно достигнуть посредством согласительного высказывания: "Вы правы, что привлекаете мое внимание к этому вопросу" или частичного согласия: "Да, это действительно очень дорогая машина — и одновременно самая безопасная".

4 УТОЧНЯЮЩИЕ ВОПРОСЫ ИЛИ КОНКРЕТНЫЙ ОТВЕТ

Вы задаете ряд вопросов, которые позволяют уточнить суть возражения. Например, ответ на типичное возражение клиента "Это слишком дорого" мог бы выглядеть так: "По сравнению с чем?", "А сколько, Вы полагаете, это должно

стоять?". Или вы дадите конкретный ответ (объяснения, почему).

5 ПРИЗЫВ К ДЕЙСТВИЮ

Ответив на возражение, мягко призываете заключить сделку.

Все сказанное не означает, что каждый раз вы должны обязательно проходить все 5 шагов. Но знание этих шагов дает вам свободу выбора того или иного пути работы с возражениями в зависимости от конкретной ситуации. Некоторые шаги можно пропустить, кроме шага психологического присоединения, кото-который всегда уместен и всегда даст свой эффект.

ТИПЫ ВОЗРАЖЕНИЙ

Иногда создается впечатление, что клиенты посещают специальный семинар "Как возражать продавцам и, не портя с ними отношений, успешно избежать покупок". К числу типичных возражений, составляющих всего 20% от их общего числа, но при-меняемых более чем в 80% случаев, относятся:

- возражение типа "в другой раз"
- возражение типа "нет надобности"
- возражение типа "надо подумать"
- денежное возражение: "это слишком дорого"
- возражение против отдельных характеристик товара.

Как правило, истинные причины возражения скрыты. Они в чем-то подобны айсбергу: 3/4 скрыто и всего 1/4 на поверхности. Только с помощью правильно организованных вопросов можно распознать, что является истинной причиной возражения.

Многие компании специально создают сценарные книги, в которых собирают все удачные ответы на возражения, типичные в их бизнесе. Лучше заранее четко знать, какого рода возражения следует разбить или развеять, поскольку они опасны, а с какими возражениями следует выразить умеренное согласие.

Например, возражение "Я должен подумать..." может говорить о том, что клиент не уверен в качестве предлагаемого продукта. Поэтому продавец обязательно должен постараться выявить истинную причину возражения. Пример возможного ответа продавца: "Я вижу, что у Вас возникли некоторые сомнения. Возможно, я смогу их развеять" или: "Давайте подумаем вместе. О чем бы Вы хотели узнать подробнее?"

ТЕХНИКИ РАБОТЫ С ВОЗРАЖЕНИЯМИ О ЦЕНЕ

Клиент — всегда предприниматель: он хочет купить, но купить по самой выгодной цене. В условиях неполной (или недостоверной) информации, в которой находятся практически все покупатели, понятие "выгода" становится крайне субъективным. Как правило, покупателю неизвестен весь диапазон цен на рынке и весь диапазон товаров. Кроме того, он не в состоянии практически сравнить качество большинства предлагаемых товаров и услуг. Поэтому в значительной мере покупатель полагается на мнение эксперта. Эксперт, с которым встретятся большинство клиентов,— это продавец.

Ваше предложение всегда будет порождать ценовое возражение, если предварительно не было информации о качестве продукта. Именно поэтому опытные продавцы стараются о цене говорить в последнюю очередь, после рассказа о преимуществах своего предложения.

Покупатели не возражают платить много. Но они не захотят платить больше, если в другом месте можно купить то же самое, но дешевле. Цена действительно имеет первостепенное значение, но при прочих равных условиях. Следовательно, задача продавца — разрушить это представление о равенстве.

Недавние исследования показали, что при условии более качественного обслуживания многие москвичи готовы заплатить за тот же товар на 15% больше.

ПЕРЕФОРМУЛИРОВАНИЕ ВОЗРАЖЕНИЯ

Умение переформулировать возражения относительно цены необходимо всем продавцам. Пример: "Да, этот костюм стоит немного дороже, но носить вы его будете вдвое дольше". Отсюда правило: как только у клиента возникли сомнения в цене, Вам необходимо вновь вернуться к презентации качества вашего товара. Просто переформулировав возражение, вы уже сможете изменить контекст восприятия продукта или услуги. Однако результат вы получите, только если этот новый контекст покажется клиенту более здоровым, чем прежний.

ПРОДАЖА РАЗНИЦЫ В ЦЕНЕ

Если ваш товар дороже, чем у конкурентов, то вам придется как-то это обосновать клиенту, или, иначе говоря, продать ему разницу в цене. Для этого нужно еще раз подчеркнуть уникальные конкурентные преимущества вашего товара или услуги.

ПРИМЕР

Клиент: Ваша цена выше, чем в другой компании... Продавец: Понятно. А скажите, если бы дело было не в



Возражения подобны айсбергу: под их видимой частью может скрываться многое...

Если бы цена была единственным критерием покупки, то все магазины исчезли бы, а остались только рынки

Нередко клиент готов заплатить больше, чем у вашего конкурента, но для этого вам придется дать вескую причину

цене, Вы бы купили у нас? Клиент: Может быть...

Продавец: Хорошо. Вы правы, их цена немного ниже. Но зато, купив у нас, Вы получите еще и дополнительные услуги.

ПРИВИВКА ОТ ВОЗРАЖЕНИЯ

Иногда при возражениях, которые с большой степенью вероятности возникают в процессе продажи, используется метод "прививка от возражения". Желательно, чтобы клиент переболел этими возражениями еще на этапе презентации. Если вы знаете, что будет возражение о цене, то на этапе презентации объясняется, что, возможно, цены на первый взгляд выше, но, тем не менее работая с нами, Вы экономите свои деньги.

СВЕДЕНИЕ К ПУСТЯКУ

Это особенно эффективно при возражениях по цене на дорогие товары длительного пользования. Вы сопоставляете цену товара со сроком его службы (разумеется, полного, а не гарантийного) и, разделив ее на количество лет или месяцев использования, получаете относительно незначительную сумму, на которую и указываете клиенту.

ПОЗИТИВНАЯ ЛЕКСИКА В РАЗГОВОРЕ О ЦЕНЕ

При продаже рекомендуется избегать слов, которые могут вызывать у клиента негативные эмоции, таких, как "цена", "затраты", "издержки" и т.п. Лучше использовать близкие по смыслу слова-заменители, Например: "Вы можете прямо сейчас стать его владельцем за..." или "Ваш первый взнос составит всего..."

Если вам задали вопрос о цене, не закатывайте глаза, дышите нормально, не начинайте снова презентацию, просто назовите цену, посмотрите в глаза и сделайте паузу

Роб Андерсен, вице-президент MTV в статье Г. Милова «Нестареющий телеканал» (Искусство управления, №5--6, 2000г. рассказывает:

"Я был на одном из тренингов Тома Питерса. Он работал с сотрудниками Federal Express. Знаете, как проходят эти лекции? Он нецензурно выражается, кричит на своих слушателей, стучит кулаком по столу. Он говорил: «Если вы не способны усвоить все, что я вам говорю, запомните хотя бы одну истину, хотя бы один принцип: не презирайте своих покупателей!»- он повышал голос и повторял эту фразу снова: «Не презирайте своих покупателей!». Некоторые смеются, но он не шутит: «Если покупатель спрашивает вас о чем-то, ответьте на его вопрос». Это кажется легко, но лишь немногие компании живут согласно этому простому принципу".

ТАКТИКА ОТВЕТОВ НА ВОЗРАЖЕНИЯ

- 1 Будьте позитивны, когда встречаете возражения. Они — знак того, что вас слушают и готовы купить, но есть сомнения, и требуется дополнительная информация.
- 2 Отвечая на возражения, используйте специальную 5-шаговую технику присоединения к возражению или отдельные ее элементы.
- 3 Преобразуйте контекст возражения из негативного в позитивный.
- 4 Не спорьте и не атакуйте. Не надо пытаться рывком повернуть клиента на 180 градусов. Достаточно представить ему другую, также возможную точку зрения, а затем дать возможность совершить свободный выбор.
- 5 Не подвергайте сомнению обоснованность возражений клиента.
- 6 Не перебивайте клиента, дайте ему возможность высказаться. Иногда неврдно в удобный момент задать ему уточняющий вопрос.
- 7 Помните, что у вас есть свобода выбора: на любое возражение среагировать можно двояко:
 - а) задать вопрос и
 - б) ответить по сути.
- 8 Подготовьте заранее ответы на те возражения, которые ваша передовая линия слышит в 80% случаев.
- 9 Мы говорим клиенту о скидках только при реальном наличии у него денег и готовности купить.

Казалось бы, очень простые рекомендации. Однако в реальности сам факт возражения настолько выводит многих продавцов из себя, что они сразу же занимают позицию "Бездумного Реагирования" и начинают спорить...

ТРЕНИНГ: ЗДЕСЬ И СЕЙЧАС

5 ШАГОВ В РАБОТЕ С ВОЗРАЖЕНИЯМИ

- ✦ Выслушайте
- ✦ Дайте выговориться
- ✦ Комплимент
- ✦ Переформулируйте
- ✦ Ответьте



Возражения

3 типичных возражения,
которые вы слышите
в 80% всех случаев

ЦЕНА

Это
слишком
дорого



ВЫ

И

ВАШ

БИЗНЕС

ЗАВЕРШЕНИЕ ПРОДАЖИ



*"Если ты не выстрелил,
то ты уж точно промахнулся".*

Ричард Саундерс

Три самых важных для вас решения клиента: Что купить, Когда купить, Где купить. Завершение продажи — это искусство превращения благоприятного отношения к вашему коммерческому предложению в немедленную покупку.

На этом этапе продавец четко формулирует свое предложение, а клиент — свое решение. Это этап, где доминирующий лозунг процесса продаж "Не продавайте, а помогайте" становится менее актуальным. Баланс между помощью и продажей сдвигается в сторону продажи. Продажа не совершилась до тех пор, пока деньги

Если и уместно давление на покупателя в процессе продажи, то только на этапе ее завершения

клиента не перешли в ваш карман или на счет в банке. Продавец все время должен помнить об этой своей конечной цели. Опытные продавцы умеют замечать в поведении клиента неуловимые для постороннего наблюдателя вербальные и невербальные сигналы, говорящие о том, что клиент готов совершить покупку. К таким сигналам относится проявление большего интереса,

наличие множества вопросов, повышенная уверенность. Часто на семинарах по искусству продаж слушатели проводят дельно приблизительную аналогию между процессом продажи и искусством рыбной ловли.

Один из элементов искусства рыбной ловли заключается в том, чтобы подсечь рыбку вовремя: ни секундой раньше и ни секундой позже.

Наиболее распространенная ошибка продавцов — продолжение уговоров купить товар в момент, когда покупатель уже готов его купить. Как пишет Ли Яккока, при анализе процесса продаж автомобилей обнаружилось вот что: "Оказалось, что большинство продавцов успешно справляются с предварительными стадиями процесса продажи, но на последнем этапе настолько боятся отказа покупателя от приобретения машины, что часто позволяют ему действительно покинуть салон, не совершив покупки. Продавец просто не в состоянии собраться и твердо сказать: "Вот договор. Подпишите"

ОСНОВНАЯ ЗАДАЧА



Основная задача на этом этапе — завершить сделку. На этом этапе необходимо помочь клиенту снять барьер нерешительности, преодолеть боязнь ответственности за принятие решения о покупке. Для этого сам продавец также должен преодолеть собственный барьер страха перед возможным отказом и прямо сформулировать свое коммерческое предложение.

На этом этапе требуется мужество продавца — чтобы прямо сформулировать предложение, а также покупателя — чтобы прямо на него ответить. Предложение о продаже — это в какой-то мере завуалированная просьба. Задайте себе вопрос: чего вы боитесь больше — просить или умереть с голоду?

Делать попытки завершения продажи необходимо на каждом из этапов процесса продаж посредством вопросов пробного завершения и проверки заинтересованности клиента. Например: "Как вам это нравится?", "Вам интересно?"

СОЗДАЙТЕ ЭМОЦИОНАЛЬНЫЕ ТОЛЧКИ

Формула успеха на этом этапе требует уделить большее внимание эмоциональной составляющей принятия решения. Здесь важно создать эмоциональные толчки для вывода клиента из состояния неопределенности. Из множества возможностей удовлетворения своей потребности клиент должен выбрать одну, отказавшись от других альтернативных возможностей удовлетворить свою потребность.

Вы должны научиться контролировать свой страх, иначе страх сам будет контролировать и вас, и ваш успех

Каждый раз, когда вы возбуждаете положительную эмоцию относительно продаваемого продукта, вы создаете возможность "выстрела"— в данном случае эта метафора отображает факт осуществления продажи. Негативная эмоция относительно предлагаемого продукта ставит пистолет опять на предохранитель.

Чаще всего негативные эмоции возникают у клиента вследствие страха при напоминании о цене, при недоверии или излишней настойчивости и навязчивости продавца.



ИМПУЛЬСИВНЫЕ ПОКУПКИ

Наверняка вам случалось покупать что-либо не по заранее намеченному плану, а импульсивно. Действительно, бывает так, что какие-то внутренние, неконтролируемые мотивы как бы совершают покупку за вас. Импульсивным покупкам свойственно совершаться без учета их последствий. Известен даже феномен "цепной реакции" при совершении покупок. Как правило, наиболее трудно бывает принять решение о первой покупке. Но после того, как вы ее совершили, снимается какой-то внутренний барьер, и тогда последующие покупки вы совершаете с гораздо большей легкостью, как бы находясь в состоянии эйфории.

ПЯТЬ МЕТОДОВ ЗАВЕРШЕНИЯ ПРОДАЖИ

1. СДЕЛАТЬ ПРЯМОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ И ДЕРЖАТЬ ПАУЗУ

Говорят, что оправдан только один способ оказания давления на покупателя, а именно — в виде паузы, которую продавец должен держать после прямого предложения о покупке. Существует мнение, что первый, кто нарушает молчание, имеет меньше шансов на благоприятный для него исход ситуации. Следует сказать, что умение держать паузу важно на всех пяти этапах процесса продаж. Верно, однако, и то, что выдержка паузы требует большего мужества, чем говорение.

Пауза в нужный момент и в нужном месте может быть эффективнее множества произнесенных вами слов

2. СОЗДАНИЕ СПЕШКИ

Например: "Остались последние 10 билетов..."

Похоже, что клиенты страшно любят одну фразу, и для них она действительно совершенно безопасна: "Мне надо подумать" или "Я найду попозже". Заставьте клиента думать, что он якобы часто сожалеет о своей нерешительности. Пусть ваш клиент прочувствует, что если покупка откладывается на завтра, то он не сможет порадоваться ей уже сегодня.

Есть ряд историй, которые опытные продавцы рассказывают клиентам с целью подтолкнуть их к покупке. Особенность метафор и историй в том, что они расслабляют, дают эмоциональные толчки и хорошо запоминаются.

3. ДАТЬ "ПОПРОБОВАТЬ"

Компания "Ксерокс" сдавала свои копируемые аппараты в аренду, и, как оказалось, люди их потом выкупали. Для того чтобы влюбить клиента в свой товар, необходимо дать ему этот товар потрогать, подержать, примерить, дать ощутить всеми пятью чувствами.

Этот способ часто используют владельцы магазинов, где продают животных. Они разрешают взять животное на некоторый срок, чтобы потом, если захочется, приобрести его насовсем (хотя применительно к животным многие находят такой способ продаж слишком уж негуманным). Как правило, за этот срок клиенты — а особенно их дети — успевают привыкнуть к живому приобретению.



4. ПРЕЗУМПЦИЯ ФАКТА СОВЕРШЕНИЯ СДЕЛКИ

Продавец строит диалог с клиентом, исходя из допущения, что решение о покупке им уже принято и осталось только уточнить некоторые детали оформления покупки. Например, он спрашивает: "Вы будете оплачивать наличными или кредитной карточкой?"

Таким образом продавец старается поместить клиента в зону неизбежности покупки. Продавец не говорит: "Если Вы приобретете эту машину", а говорит вместо этого: "После того, как Вы приобретете эту машину".

Умейте предлагать так, чтобы вам ответили "Да".

5. ЗАВЕРШЕНИЕ ПОСРЕДСТВОМ ПЯТИ ВОПРОСОВ

Вопрос 1. Должна быть веская причина Вашего отказа. Могу ли я узнать, в чем она заключается?

Вопрос 2. Есть ли другие причины, кроме этой?

Вопрос 3. Предположим, Вы смогли бы убедиться, что... Тогда Вы ответите положительно? (При отрицательном ответе — вопрос 4 или 5)

Вопрос 4. Значит, должна быть какая-то другая причина. Могу я ее узнать?

Вопрос 5. Что могло бы Вас убедить?

Этот метод базируется на том, что тот, кто задает вопросы, контролирует ситуацию. Последовательно задается пять вопросов. Каждый из вопросов увеличивает давление на клиента. Этот метод чрезвычайно популярен в системе многоуровневого маркетинга.

Следует заметить, что, когда продавец действует целиком в рамках этой схемы, он может выглядеть слишком настойчивым и даже навязчивым. Однако есть ситуации, когда это себя оправдывает.

КЛИЕНТ СКАЗАЛ "ДА" - ТАК ПОДДЕРЖИТЕ ЕГО!

После того как заключена сделка купли-продажи, клиент особенно нуждается в поддержке. Часто покупка сопровождается так называемым синдромом когнитивного диссонанса. Альтернативная стоимость покупки, то есть количество какого-либо другого товара, который можно было бы купить за те же деньги, также может вызывать в покупателе чувство вины.

Диссонанс возникает, когда клиент видит, что он совершил покупку без достаточных оснований или в противоречии со своим первоначальным планом



Выберешь мясо -- потеряешь рыбу, выберешь рыбу -- потеряешь мясо.

Продавец тогда находится в своем лучшем ресурсном состоянии, а клиент выведен из состояния неопределенности, и важно не дать ему войти в состояние когнитивного диссонанса и удержать в состоянии активного действия и принятия решений.

Именно поэтому в первые минуты после покупки продавец не должен бросать клиента, а должен выступить в роли своеобразного психотерапевта. Причем уровень доверия клиента к словам продавца резко возрастает, поскольку логика подсказывает клиенту, что продажа уже совершена и продавец вроде бы больше не является заинтересованным лицом. Первое, что начинает делать покупатель после совершения покупки, — это искать логические подтверждения тому, что он поступил правильно. И очень важно, чтобы продавец помог ему в этом.

Самые простые слова продавца: "Отличная покупка и по хорошей цене" надолго останутся в памяти покупателя и, возможно, будут переданы его друзьям. Простые фразы — такие, как "Вы сделали правильный выбор" или "Если бы у меня была возможность, я купил бы такой же" — надолго останутся в памяти клиента. В некоторых фирмах в процесс продажи специально включены мероприятия по снятию когнитивного диссонанса у клиентов. Правильное общение с покупателем после завершения продажи — это чрезвычайно мощное средство для подготовки последующих покупок данного покупателя и для получения в ваш арсенал еще одного оекламного агента, занимающегося устной рекламой.

Самое подходящее для продавца время осуществить следующую продажу — это когда клиент только что совершил первую покупку.

Как только продажа осуществлена, покупатель становится особенно восприимчив к любому комментарию продавца

ДАЖЕ ЕСЛИ КЛИЕНТ СКАЗАЛ "НЕТ", ИЗВЛЕКИТЕ ПОЛЬЗУ ИЗ ДИАЛОГА

Даже если клиент сказал-таки вам "Нет", постарайтесь извлечь максимум пользы из диалога с ним: выясните причину отказа, постарайтесь понять, как вы могли бы улучшить свое предложение и обязательно поблагодарите клиента за то, что он поработал с вами.

Закрепляйте успех следующим успехом

Здесь не работает известный биологический принцип: "Все или ничего". Удовлетворенный клиент — это главный результат, который даже более важен, чем просто акт купли-продажи. Даже если клиент не купил, но понял, что это то самое место, где он может доверять, где он желанный гость и где ему комфортно и безопасно, он, скорее всего, вернется еще раз туда, где ему было хорошо. И не только придет сам, но и приведет новых клиентов.

Теодор Левитт, сравнивая этапы процесса продаж с ухаживанием и вступлением в брак, заметил: "...заключение сделки знаменует собой лишь завершение периода ухаживания. Затем наступает период брачных отношений. Крепость этих отношений зависит от того, насколько хорошо вы их контролируете".

СОВЕРШЕНИЕ ОДНОЙ ПРОДАЖИ — ТОЛЬКО ПЕРВЫЙ ШАГ: ДАЛЬШЕ ВАМ НАДО "ПОЖЕНИТЬСЯ" НА КЛИЕНТЕ, "ВЛЮБИТЬ" ЕГО В СЕБЯ

НАИБОЛЕЕ ОПАСНЫЕ ОШИБКИ ПРИ ПРОДАЖАХ

ВНИМАНИЕ, ОПАСНОСТЬ!

- 1 Вы превращаете продажу в однонаправленное говорение.
- 2 Вы прерываете клиента на полуслове.
- 3 Вы ничем не показываете, что слушаете клиента.
- 4 Вы не используете соответствующим образом интонацию.
- 5 Вы заканчиваете за клиента его фразы.
- 6 Вы проявляете нетерпение, чтобы начать говорить самому.
- 7 Вы начинаете спорить с клиентом.
- 8 Вы не делаете пауз.
- 9 Вы задаете меньше вопросов, чем следует.
- 10 Вы пытаетесь слишком жестко контролировать ситуацию.
- 11 Вы не называете ценные качества товара в ответ на заявленные клиентом потребности.
- 12 Вы не распознаете потребности и преждевременно говорите о достоинствах товара.
- 13 Вы делаете неудачные попытки завершить сделку: не улавливаете момент или неправильно выбираете способ заключения сделки.
- 14 Самая большая ошибка: вы не замечаете своих ошибок.

6 ПРОДАЖ В ХОДЕ ОДНОЙ ПРОДАЖИ!

Первая —
продажа самому себе
(обретение веры)

Вторая продажа себя как эксперта и продажа
компании, которой можно доверять
(построение доверия)

Третья —
продажа клиенту его же проблемы
(актуализация проблемы)

Четвёртая —
продажа способа решения проблемы
(создание повышенной готовности купить)

Пятая —
продажа уверенности в товаре
(снятие страха и сомнений)

Шестая —
продажа товара
(порождение обязательств)



3 МАРКЕТИНГ: БИТВА ЗА СОЗНАНИЕ



Рынок — это движущаяся мишень

Рынок - это движущаяся мишень. Маркетинг выполняет роль прицела. Цена, продукт и каналы распределения и продвижения следует сосредоточить на ключевой группе потребителей.

Маркетинг — процесс выбора ассортимента, политики ценообразования, а также каналов распределения и продвижения товара с тем, чтобы удовлетворить потребности клиентов и получить свою прибыль. Как отмечал известный бизнес-консультант П. Друкер, цель маркетинга — сделать продажу чем-то столь же естественным, как процесс дыхания.

Если продукт "угадан" и продвижение осуществляется успешно, то ваш товар как бы продает сам себя. У вас очередь клиентов, телефоны обрываются, и торговые залы переполнены. Продавец в этом случае работает фактически как приемщик заказов. Личная продажа в этом случае — всего лишь надводная часть айсберга, носящего имя "маркетинг". Однако в условиях жесткой конкуренции ваши маркетинговые стратегии могут оказаться весьма схожими с маркетингом ваших конкурентов, и вот тогда роль личных продаж резко возрастает. Продавец в этом случае перестает быть просто "приемщиком" и превращается в "охотника за заказами". И в этой роли ему пригодятся все разработанные техники продаж.

Нередко происходит так, что служба маркетинга находит клиентов, а "передовая линия"— продавцы и торговые агенты — их теряют. Поэтому одна из тенденций в современном маркетинге состоит в переориентации службы сбыта на построение долгосрочных партнерских отношений вместо создания возможностей для одиночных сделок.

ТРИ ОРИЕНТАЦИИ МАРКЕТИНГА



"В непроходимых джунглях бизнеса есть поляна. Туземцы называют это место рынком. Здесь те, у кого есть товары, гоняются за теми, у кого есть деньги, а те, у кого есть деньги, преследуют тех, у кого есть товары..."
М. Макдональд, П. Морис

Принятие маркетинговых решений в компании осуществляется на основе здравого смысла, профессионального опыта и исследований рынка.

МАРКЕТИНГ, ОРИЕНТИРОВАННЫЙ НА ПРОИЗВОДСТВО

Главная задача — выпустить продукт, нужный потребителю. Если имеющийся спрос опережает предложение, создаются благоприятные условия для диктата производителя. При этом конкуренция слабо выражена, и весь маркетинг рождается в голове производителя. Стратегия маркетинговых решений связана в основном с выбором товара, который стоит произвести. Творческий потенциал компании направляется прежде всего на обеспечение рентабельности производства больше, чем у конкурентов.

МАРКЕТИНГ, ОРИЕНТИРОВАННЫЙ НА ПРОДАЖИ

Главная цель - максимально стимулировать интерес к выпускаемому продукту у его потенциальных потребителей. Маркетинг следует организовывать так, чтобы потребитель захотел приобрести продукт, предлагаемый компанией. Все, что предлагает компания, должно отвечать спросу клиентов. Одновременно необходимо этот спрос расширить, чтобы проложить дорогу следующим вашим продуктам. Основанием для маркетинговых решений, связанных с продвижением товара, как правило, является прежде всего профессиональный опыт на данном рынке.

МАРКЕТИНГ, ОРИЕНТИРОВАННЫЙ НА ПОТРЕБИТЕЛЯ

Главная задача — определить нужды и потребности целевого рынка с тем, чтобы удовлетворить их путем соответствующего дизайна продукции, правильного информирования потенциальных клиентов, разумной ценовой политики, а также хорошим сервисом и простотой доставки.

Предложение в этом случае опережает спрос. Рынок ведет себя агрессивно. Продукт производится с учетом потребностей клиентов, а также колебаний различных факторов рынка. Основанием для принятия маркетинговых решений наряду, разумеется, с профессиональным опытом служат оперативные исследования рынка и покупательских предпочтений. Следующим этапом в этой сфере будет инновационный маркетинг, который направлен на формирование новых рынков и новых потребностей у покупателей.



"Принцип меню больше не работает. Клиент не хочет выбирать из предложенного вами ассортимента, а говорит вам, чего он хочет. А вы думайте, как ему это обеспечить. Покупатели избалованы и, подобно бульдогу, который уже попробовал живого мяса, больше не хотят довольствоваться суррогатом".

Журнал Fortune. «Несговорчивый клиент»

**ПЯТЫМ ЭЛЕМЕНТОМ
классического комплекса «4P»
становится ОТНОШЕНИЕ С КЛИЕНТОМ**

**СОЗДАНИЕ
ЛОЯЛЬНОГО КЛИЕНТА —
стратегическая задача
МАРКЕТИНГА XXI ВЕКА**

КОМПЛЕКС МАРКЕТИНГА "4P"

Факторы продаж в компании делятся на две группы:

- факторы, неподконтрольные руководству компании: юридические, экономические, технологические и т.д.
- факторы, подконтрольные руководству компании: ассортимент, каналы продвижения и распределения, цена (это называют комплексом маркетинга "4P").

"Маркетинговую стратегию можно сравнить с военной кампанией. Четыре элемента комплекса маркетинга - товар, цена, каналы распределения и продвижения - являются составляющими плана. Для разных рынков они будут различны".

М. Макдональд, П. Морис. «Маркетинг»

Совокупность контролируемых факторов составляет основу маркетинговой стратегии компании. Эти факторы касаются четырех основополагающих выборов, которые предстоит сделать каждой компании: выбор ассортиментной политики, выбор ценовой политики, определение методов продвижения и создание системы распространения товаров.

Маркетинговая стратегия уникальна для каждой компании, как отпечаток пальца человека. Для успешного позиционирования компания должна иметь индивидуальные конкурентные преимущества.



ЧЕТЫРЕ ПОЗИЦИИ ПРОДУКТА НА РЫНКЕ

Основываясь на соотношении между темпом роста рынка для данного товара и уже существующим для него объемом рынка, Бостонская консультационная группа выделила четыре позиции, которые товар может занимать на рынке. Приведенная ниже схема называется «бостонская матрица». Каждый продукт имеет свой жизненный цикл и может проходить через все названные позиции.



"ВОПРОСИТЕЛЬНЫЕ ЗНАКИ", ИЛИ "ПРОБЛЕМНЫЕ ДЕТИ"

Сюда относят новые направления деятельности, которые требуют вложения ресурсов, но пока мало дают отдачи. Часто это продукты-нововведения, которые равновероятно могут стать и "звездами" и "мертвыми солдатами".



"ЗВЕЗДА"

Это — категория перспективного товара, находящегося в стадии успешной раскрутки.



"ДОЙНАЯ КОРОВА"

Товар типа "дойная корова", или "денежный мешок", является основным источником денежных средств, используемых для инвестиций в новые продукты. Продукт пока удерживает высокую долю рынка, а следовательно, и свои способности приносить доход, но темпы роста уже замедлились. По терминологии П. Друкера такие товары называются "сегодняшними кормильцами".



"УХОДЯЩИЙ ПРОДУКТ"

Товар имеет небольшую долю на своем стагнирующем рынке. Производство и продвижение товара поглощает все больше денег и других ресурсов.

Вышеприведенная матрица наглядна и проста в использовании, хотя она и не отражает всего

многообразия ситуаций с товаром на рынке.

ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА

ВОЗМОЖНЫЕ ЦЕЛИ ЦЕНОВОЙ ПОЛИТИКИ:

- максимизация прибыли
- увеличение прибыли с каждой единицы проданного товара
- увеличение денежного объема продаж
- рост количества проданных единиц товара
- снижение доходов конкурентов
- ценовой демпинг и завоевание территории конкурентов.

Основой формирования ценовой политики большинства предприятий является метод затратного ценообразования. По этому методу при определении цены к себестоимости продукции добавляется некоторый планируемый процент прибыли.

Некоторые предприятия, обладающие уникальными товарами, строят свою ценовую политику на основе потребительской стоимости товара, которая при уникальности товара на рынке может превосходить его себестоимость даже многократно.

Взаимоотношение степени новизны товаров и рынков носит название «матрица Ансоффа». Для каждого их соотношения эффективны разные маркетинговые решения.

		<u>ТОВАР</u>	
		<u>существующий</u>	<u>новый</u>
<u>РЫНОК</u>	<u>существующий</u>	Стратегия: расширение рынка Цель: увеличение объемов продаж за счет новых клиентов Средство: продвижение изделий, цены Предпринимательство на уровне продвижения продукта	Стратегия: разработка новых товаров и услуг Цель: разработка и продвижение нового товара Средство: знание потребностей, анализ рынка, пробные товары, новые поставщики сырья Предпринимательство на уровне создания нового товара или услуги
	<u>новый</u>	Стратегия: создание новых рынков. Новые филиалы, новые точки продаж Предпринимательство на уровне создания нового рынка	Стратегия: создание сети сбыта. Создание принципиально нового продукта и нового для него рынка Предпринимательство наибольшего риска

Матрица Ансоффа

Чем определяется потребительская цена товара на рынке? Казалось бы, только нужностью людям. Однако это не вполне так. Иначе непонятно, почему самое нужное в этом мире для жизни — воздух — бесплатен, вода (в питьевых количествах) также обходится недорого в большинстве развитых стран, а вот стоимость, например, бриллиантов чрезвычайно высока.

Все дело в том, что хотя полезность товара и сказывается на его цене, но более важными здесь оказываются усилия и инициатива людей, необходимые для создания этого товара, а это, в свою очередь, во многом задает дефицит данного товара в обществе.

Особый случай составляют товары, любая информация о которых "бьет по нервам" сразу очень многих покупателей. Прежде всего это товары, связанные со здоровьем и снижением веса. Иногда единственным (хотя и краткосрочным) ценовым фактором подобных товаров служит удачное название проблемы, имеющейся у многих людей, например, "поглотитель жира" или "стройная фигура".



Вообще, маркетинговая стратегия компании определяется многими факторами, в том числе степенью новизны товара и новизны рынка. Лидерство в бизнесе означает умение создать возможности для успешного бизнеса как бы на пустом месте — там, где до вас этих возможностей никто не разглядел.

«Если в город приезжает цирк и вы повесили афишу: «В субботу на ярмарке будет цирковое представление», - это реклама. Если вы прикрепите афишу на спину слона и провели его по городу - это будет «продвижение» (промоушен), т.е. стимулирование сбыта. Если слон прошелся по любимой цветочной клумбе мэра города, то это - приобретение известности (паблисити). А если после всего этого вы еще и сумеете добиться, чтобы мэр города посмеялся над этим - это уже будет «ПиАр» (паблик рилейшнз), т.е. установление хороших связей с общественностью».

Ридерз Дайджест

"Америку мутит от рекламы. Каждый день на среднего американца обрушивается примерно 300 рекламных обращений. Это примерно 9000 реклам в месяц, а в год — 109 500 призывов что-нибудь купить"
Wall Street Journal

МЕТОДЫ ПРОДВИЖЕНИЯ ТОВАРА

Ежедневно на каждого из нас обрушиваются сотни маркетинговых сообщений, призывающих "прямо сейчас" отдать свои деньги взамен товаров и услуг. Западные исследователи рынка обнаружили, что во время трансляции рекламных роликов по телевидению в коммунальном хозяйстве возрастает потребление воды. Потребители хотят скрыться от воздействия рекламы, убежать от нее. К 2000 году в такой же ситуации оказались и российские потребители.

"В первый раз человек смотрит на рекламное сообщение и не видит его.
Во второй раз он не замечает его.
На третий раз он сознает его присутствие.
На четвертый раз он с трудом припоминает, что где-то это уже видел.
На пятый раз он прочитывает объявление.
На шестой раз он выхватывает его взглядом из массы других сообщений.
На седьмой раз он перечитывает его и говорит: «О Господи!»
На восьмой раз он перечитывает его и говорит: «Ну вот, опять этот проклятый продукт!»
На девятый раз он задумывается: «Что же это за вещь?..»
На десятый раз он подумывает переспросить соседа, не случилось ли тому покупать эту вещь.
На одиннадцатый раз он поражается, каким образом эта вещь может приносить рекламодателю прибыль.
На двенадцатый раз он приходит к выводу, что, вероятно, эта вещь чего-нибудь да стоит.
На тринадцатый раз он заключает, что эта вещь может определенно ему понадобиться.
На четырнадцатый раз он припоминает, что всю жизнь мечтал об этой вещи.
На пятнадцатый раз он сокрушается, что не может позволить себе купить эту вещь.
На шестнадцатый раз он говорит себе: «Придет время - и я обязательно это куплю».
На семнадцатый раз он вносит эту покупку в свои планы.
На восемнадцатый раз он клянет свою нищету.
На девятнадцатый раз он тщательно пересчитывает деньги.
На двадцатый раз он вновь видит рекламное объявление - и покупает эту вещь (или поручает купить ее супруге)."
Томас Смит, 1855 г.

Рост продаж достигается посредством четырех средств воздействия: рекламы, продвижения товара, приобретения известности, а также средств публичности.

РЕКЛАМА

К ней относится любая форма опосредованного представления и продвижения идей, товаров и услуг прежде всего через средства массовой информации. Достичь "полного совершенства" в рекламе невозможно, поскольку всевозможных способов подачи материала, парадоксов восприятия и игры мотивов и потребностей — бесконечность. Научные основания рекламы находятся в зачаточном состоянии, и создателям рекламы приходится полагаться в основном на здравый смысл, интуицию и чувство вкуса. В настоящее время реклама — это, скорее, искусство, а не обычное производство.

"Не бойся совершенства: тебе никогда его не достичь"
Сальвадор Дали

Два рекламных объявления, помещенных в одном и том же журнале, на одной и той же странице, рекламирующие один и тот же товар, по своей эффективности, связанной с увеличением объема продаж, могут различаться в десятки и даже сотни раз. Такое различие в эффективности этих рекламных объявлений объяснимо тем, что одно рекламное объявление было услышано, увидено, вызвало доверие, побудило желание, породило действие у многих людей. Другое рекламное объявление прошло незаметно, поскольку было похоже на сотни других.



Реклама без оригинальной находки пройдет незамеченной, как проходят ночью корабли в Черном море

Хороший стрелок — тот, который поражает цель в 70% случаев, отличный стрелок поражает цель в 95% случаев, суперстрелок стреляет туда, куда никто до него не стрелял. Нет смысла оценивать искусство суперстрелка точностью попадания, поскольку критерий оценки лежит совсем в другом измерении. Там, куда он стреляет, точность попадания не имеет никакого значения, сам факт выстрела не туда, куда стреляют все, принципиально важен и обеспечивает ему победу.

Нечто подобное отличает хорошую рекламу, отличную рекламу и суперрекламу. Можно найти качественные отличия в композиции, тексте, цвете между хорошей и отличной рекламой. Но количественно измерить различие между отличной и супер-рекламой невозможно. Поскольку в суперрекламе будет то, чего еще нигде нет (в этом направлении еще никто не стрелял). Эта изюминка наверняка потеряет привлекательность при попытке повторения в других рекламных материалах.

Каждая реклама должна давать место для игры воображения. Реклама должна нести элемент незаконченности, как картины импрессионистов. Эта незаконченность

должна интриговать, как незаконченность улыбки Джоконды. Ли Яккока, описывая рекламную компанию легкового автомобиля "Мустанг", пишет: "Мы применили то, что я называю «принципом Моны Лизы», то есть давали в рекламе контурное изображение нашего автомобиля в белом цвете и цену в сопровождении простой строчки: «Неожиданность»".

Согласно американским социологам, для многих зрителей самой страшной сценой известного американского фильма "Челюсти" была не та, где акула пожирала одного из действующих лиц, а та сцена, в которой по спокойной поверхности воды плыла девушка и под водой как будто бы к ней приближалась акула. Весь ужас ситуации был порожден игрой воображения зрителей.

На первый план выходит задача создания ореола, окружающего товар, той прекрасной сказки, в которую люди охотно поверят. В условиях, когда потребительские качества многих товаров отличаются незначительно, реклама часто оказывается решающим фактором в пользу покупки того или иного товара. Например, русские эмигранты, горячие поклонники столичной водки, в условиях оценочной дегустации путали ее с другими сортами водки. Другое исследование показало, что только шесть человек из 300 смогли различить марку предложенных им сигарет.

Профессионалы оттачивают до совершенства различные аспекты рекламы, но это часто остается незамеченным теми, кому реклама адресована. Именно поэтому профессиональные награды и призы получают не те рекламы, которые оказались максимально эффективными в плане увеличения продаж, а те, которые были высоко оценены создателями реклам, исходя из профессиональной точки зрения. Но реклама — это не искусство ради искусства. В первую очередь это инструмент продаж, это опосредованное средство общения с клиентами... Профессионализм в рекламной деятельности часто означает не совершенствование уже найденных находок, а порождение новых.

Реклама говорит на языке ценностей (которые бывают очень разными). Поэтому не продавайте клиенту одежду, продайте ему комфорт и престиж. Не продавайте ему страховки, продавайте безопасность и уверенность. Не продавайте игрушки, а продавайте развлечение и образование его детям. Не продавайте микроволновую печь, а продавайте экономию времени и

удобство. Короче: не надо пытаться продавать вещи, продавайте приятные ощущения и решения проблем.

Немецкая компания "Фольксваген" испытывала большие трудности на американском рынке, когда пыталась предложить всемирно известные маленькие машины. Как выяснилось, марка и размер автомобиля в то время были символом социального престижа и никакие достоинства в виде надежности и экономичности машины не срабатывали. Уяснив главную проблему, выпустили лозунг, который резко поднял уровень продаж этих автомобилей: "«Фольксваген» — ваш второй семейный автомобиль". Теперь иметь "Фольксваген" означало иметь еще один престижный автомобиль.

В аналогичной ситуации оказалась фирма "Сони" в момент перехода от черно-белых телевизоров на цветные. При спаде спроса на черно-белые телевизоры была выпущена реклама: "Дешевый и незаменимый телевизор для кухни".

СТИМУЛИРОВАНИЕ СБЫТА

Оно включает кратковременные побудительные меры поощрения покупки или продажи товара или услуги. Стимулирование сбыта может быть направлено на различные звенья торговой цепочки. Сейчас многие компании 70% своих маркетинговых усилий тратят на стимулирование продаж, оставляя всего 30% на рекламу в средствах

Последний этап адаптации продукта к рынку — это адаптация рынка к продукту.
Клайв Джеймс

массовой информации.

Стимулирование сбыта — это искусство и наука превращения благоприятного отношения к вашему товару или услуге в немедленную покупку. Все, что вы делаете с того момента, когда потенциальный потребитель поднимает руку, чтобы сказать: «Я заинтересован», и до момента завершения продажи, мы называем "стимулирование продаж". Стратегия "проталкивания товара" реализуется посредством мероприятий по стимулированию торгового персонала и сферы торговли с целью увеличения продаж товара конечному потребителю.

Стимулирование сферы торговли	Стимулирование торгового персонала	Стимулирование потребителей
Премия дилеру за объем закупок Возврат непроданных товаров Отсрочка оплаты Предложение нового товара Конкурсы Предложения на условиях товарообмена Бесплатные услуги по обслуживанию Обучение	Премии Комиссионное вознаграждение Купоны Обучение Бесплатные подарки Конкурсы Бесплатные услуги	Снижение цен Дисконтные карты Купоны Послепродажный возврат Конкурсы, анкет Бесплатные образцы Льготный товарообмен Гарантия Распродажи Экспозиция товара

Адаптировано из: Питер Доил. «Менеджмент: Стратегия и Тактика»

Уильям А. Робинсон, президент агентства по стимулированию сбыта, отметил: "Реклама создает

приемлемую окружающую среду, а мы проталкиваем товар через трубопровод".

В стратегии "проталкивания" основные усилия направлены не на конечного потребителя, а на посреднические звенья. Основная цель этих усилий — стимуляция продаж всеми звеньями посредников. В стратегии "тянуть" производитель свои усилия по продвижению концентрирует на конечных потребителях и через них стимулирует спрос посредников. Основная цель — вызвать спрос конечных потребителей, которые уже, в свою очередь, затребуют товар у посредников.

ЗАТРАТЫ НА ПРОДВИЖЕНИЕ ТОВАРА СТАНОВЯТСЯ СОПОСТАВИМЫ С ЗАТРАТАМИ НА ЕГО ПРОИЗВОДСТВО

ПРИНЦИПЫ ИННОВАЦИОННОГО МАРКЕТИНГА

Лозунг "Если ты не выиграл, значит, ты проиграл" стал реальностью для многих компаний. Победителей от побежденных в этой войне зачастую отделяют "миллисекунды" профессионализма. Именно благодаря столь небольшому "отрыву" одним удается добиться процветания, а другим приходится разоряться. Внимательно отслеживайте тенденции развития рынка, которые касаются вас. Занимать незанятые высоты — вот ключевой принцип инновационного маркетинга. Новые товары, новые способы продвижения, новые рынки... Опредмечивайте потребности клиента новыми продуктами, о которых он еще и не догадывается. Не идите на поводу у клиентов, но развивайте их.

"Взгляните правде в глаза: покупатели не знают, что им нужно. Никогда не знали. И никогда не будут знать. Эти бедные создания даже не знают, что им НЕ нужно,- как наглядно показали примеры множества продуктов, отвергнутых фокус-группами..."

Стивен Браун. «Мучайте своих покупателей», Искусство управления, №6, 2001.

Создавайте прибавочную стоимость своего продукта за счет до полнительного сервиса и качества обслуживания. А вот еще не сколько принципов, которые предложили А. Раис и Д. Траут.

- 1 Лучшее быть первым, чем просто лучшим.
- 2 Лучшее быть первым в сознании, чем первым на рынке.
- 3 Успех и неудача — близнецы-братья. Успех ведет к высокомерию, а высокомерие — к неудаче.
- 4 Маркетинговые усилия имеют место только на ограниченном отрезке времени.

ЗАНИМАЙТЕ НЕЗАНЯТЫЕ ВЫСОТЫ

МЕРЧАНДАЙЗИНГ: · БЕЗМОЛВНАЯ ПРОДАЖА

Мерчандайзинг - это инструмент продвижения товара в точке продажи путем создания в магазине атмосферы, способствующей покупкам.

Исследователи поведения потребителей в Америке утверждают, что каждое третье решение сделать покупку покупатели принимают в магазине. Конечно, больше всего это относится к импульсивным покупкам и к товарам повседневного спроса, стоимость которых не подрывает бюджет среднего покупателя. Решение купить без предварительного намерения чаще всего возникает тогда, когда товар попадает в поле зрения покупателя. Способствует такому решению также и атмосфера магазина, создаваемая методами мерчандайзинга.

«Под атмосферой магазина понимаются его визуальные компоненты, освещение, цвета, музыка и запахи, стимулирующие эмоциональное состояние и восприятие товаров покупателями и в конечном итоге влияющие на их поведение».

М. Леви, Б. Вейтц. «Основы розничной торговли»

Среди покупок, которые делаются по предварительному плану, треть решений, связанных с выбором той

или иной марки товара, принимаются непосредственно в магазине под влиянием конкретной ситуации. Поскольку большая часть решений о покупке принимается непосредственно в магазине, у продавцов возникает естественное желание повлиять на покупательское поведение непосредственно в точке продажи. При этом идет безмолвное соревнование упаковок, мест выкладки.



Свое основное впечатление о магазине покупатель составляет за несколько секунд

КАК ВЛИЯТЬ НА ПОВЕДЕНИЕ ПОКУПАТЕЛЕЙ

Непосредственно на месте продаж, в самом торговом зале, есть немало способов оказать влияние на поведение покупателей:

- 1 Скидки и распродажи: таблички "Два покупаешь, один бесплатно", зачеркивание старых цен и надпись новых, выделение ценников с скидками цветом и т.д.
- 2 Внутренние рекламные средства (немые продавцы): движущиеся, светящиеся, просто яркие информационные объекты, привлекающие внимание к месту продажи или к самому товару.
- 3 Промоушен-акции: дегустация, бесплатная раздача образцов, лотереи, конкурсы, демонстрация использования товара или его изготовления.
- 4 Мерчандайзинг: смена пассивных способов представления товара на активные посредством особого расположения или экспозиции товара, размещения отделов, реорганизации потока покупателей, цветовой гаммы упаковок.

Как показывают американские исследования, средний покупатель находится в супермаркете минут 30-40, и за это время ему на глаза попадают около 20 000 предметов

Еще лет 10 назад мало кому было знакомо слово "мерчандайзинг". Хотя многие торговые точки все равно выполняли требования мерчандайзинга — на уровне здравого смысла. Действительно именно на нем и основано большинство принципов и методов мерчандайзинга.

Неудивительно, что производители хотят донести до потребителя информацию о своих товарах именно тогда, когда потребители находятся в магазине, рядом с самим товаром. Поэтому в крупных магазинах функции мерчандайзинга часто берут на себя дистрибьюторы и производители.

Мерчандайзинг — совокупность техник и методов представления товара в торговом зале с целью повлиять на покупательское поведение посредством представления:

- подходящего товара
- в нужном месте и окружении
- в подходящем количестве
- в гармоничном сочетании и ассортименте
- в подходящем освещении и цветовой гамме.

Цель мерчандайзинга — увеличить объем продаж и поднять рентабельность торговых площадей за счет наиболее удачного расположения товара и создания атмосферы соответствующего информирования.

ПРИМЕНЕНИЕ МЕРЧАНДАЙЗИНГА

Принципы мерчандайзинга полезно учитывать при:

- создании атмосферы в магазине
- проектировании торговых площадей
- расположении торговых отделов
- расстановке товаров в магазине
- оформлении витрин
- оформлении выставочных стендов
- оформлении экспозиций
- оформлении и размещении указателей.

АТМОСФЕРА МАГАЗИНА

Чаще всего уже по внешнему виду магазина можно сказать, какой в нем ассортимент и какое качество обслуживания можно ожидать. Многочисленные исследования показывают, что при прочих равных условиях

покупатели готовы заплатить на 10—20% больше за идентичный товар при условии более качественного обслуживания.

Магазины должны искать и находить новые способы подачи своего предложения. Возможные пути к этому — выбор цветовой гаммы интерьера, использование зеркал и декоративных элементов, подбор соответствующей музыки для торгового зала.

Эффективный мерчандайзинг — сильный стимул для "импульсивной" покупки товаров

ВЫКЛАДКА ТОВАРА

Как правило, покупатели не замечают влияния мерчандайзинга на свое поведение

В современных супермаркетах преобладают открытые выкладки товара. Здесь широко применяются стенды или стеллажи, чтобы покупатели могли сами взять товар. В силу физической конституции покупателей различают три уровня выкладки товара: уровень глаз, уровень рук и уровень ног. На уровне глаз располагают товары, продать которые (по тем или иным причинам) магазин стремится в первую очередь.

Если товар перенести снизу на уровень глаз, его продажа может возрасти на 70—80%.

Перемещение товара с уровня глаз на уровень поднятой руки может уменьшить его продажу на 20—30%.

"Соответствующая атмосфера магазина позволяет получить почти любой нужный эффект. Негромкая музыка способствует искреннему общению покупателей с торговым персоналом. Быстрая или медленная музыка повлияет на время пребывания в магазине, а классическая музыка придаст магазину фешенебельный имидж. На восприятие магазина посетителем влияет и цветовая гамма. Исследование Кроули показало, что цвета красный и синий обладают сильными активирующими свойствами и могут стимулировать импульсивные покупки, тогда как цвета средней части спектра (зеленый) способны снизить активность потребителей и хороши там, где, например, собираются длинные очереди. Невероятно, но цвета влияют и на восприятие качества товара: при выставлении товара в красном освещении он кажется более «современным»".

Д. Энджел, Р. Блекуэлл, П. Миниард. «Поведение потребителей»

Часто на уровне рук и ног располагают более дешевые товары. Именно поэтому больше всего денег в супермаркетах экономят покупатели, которые не ленятся наклоняться или тянуться вверх. При расположении товаров на полках следует учитывать, что покупатели просматривают содержимое полок справа налево. При фронтальной по отношению к покупателю позиции полки товары, расположенные справа, могут быть замечены в первую очередь. Указатели должны быть читаемыми и зрительно соотноситься с тем

Покупают глазами, а не руками: размещение товара на уровне глаз может увеличить его продажи на 30% по сравнению с размещением на уровне ног или поднятой руки

Продажа возрастает пропорционально зрительному ряду выкладок одного товара: каждая дополнительная выкладка товара может увеличить его продажи на 10-15%

местом, на которое они наводят покупателя. Увидеть — значит купить. Это особенно верно в отношении импульсивных покупок.

Покупатель должен уверенно видеть стоимость товара. Ценники должны быть наглядны и читаемы. Если у покупателя нет уверенности в цене, то он может отказаться от покупки в силу неопределенности. Замечено, что покупатели читают не больше трех-четырёх слов в описании продукта, поэтому описания должны

быть лаконичными и ясными. При оформлении выкладок товара применимы основные принципы оформления витрин:

- равновесие отдельных элементов композиции
- зрительно воспринимаемая устойчивость и фундаментальность композиции
- хорошая выкладка товаров облегчает покупателям выбор

Ключевой принцип мерчандайзинга: "Увидеть — значит купить"

Для привлекательности товаров используют игру цветов. Психологические исследования показали, что красный цвет воспринимается глазом в три раза быстрее синего. Красный цвет в экспозиции можно использовать там, где товары подороже, а синий — где цены снижены. Теплые красные тона влияют на физиологическое состояние человека, повышая артериальное давление и частоту дыхания. Холодные тона действуют

успокаивающе.

В среднем, чтобы выбрать товар на лотке, покупатель готов затратить около 20 сек

РАСПОЛОЖЕНИЕ СЕКЦИЙ

Торговые площади магазинов, расположенные у входа или у лестниц и лифтов, при прочих равных условиях дают лучшие продажи. Психологи установили, что при входе в большой магазин подавляющая часть покупателей инстинктивно стремится повернуть направо, что необходимо учитывать в расположении секций.

В супермаркетах делается много для того, чтобы покупатель находился там как можно больше времени. Считается, что чем дальше находится покупатель в магазине, тем больше он сделает покупок, при условии, что деньги не являются лимитирующим фактором покупок. Расположение отделов часто специально планируется так, чтобы заставить покупателя изрядно погулять по супермаркету.

«Самая главная уловка супермаркетов - расположение секций. Его планирование - это особое искусство. Казалось бы, что проще и удобнее разместить все товары в логическом порядке. В одном углу одно, в другом другое.

Однако многолетние исследования показали, что больше денег оставляет в магазине тот, кто больше по нему ходит. Именно поэтому три группы повседневных товаров - хлеб, мясо и молоко - чаще всего вы найдете в противоположных углах. Долгое хождение понуждает вас делать попутные покупки. Именно по этой причине не всегда удается быстро найти секцию, где продается мука, сахар или соль: подходы к ним заставлены продуктами, сделанными по новым технологиям. Стратегическим явилось решение размещать мелкие товары (такие, как фотопленка, батарейки, конфеты, ручки и детские игрушки) у самых касс, где люди томятся в очереди».

Максим Михневич. «Потрясающая культура обслуживания и грабежа»

ЧТО НЕОБХОДИМО ЗНАТЬ ТОРГОВОМУ ПРЕДСТАВИТЕЛЮ

Торговому представителю, работающему с розничными сетями, необходимо знать основные правила мерчандайзинга, направленные на замену пассивного представления товара активным, чтобы повысить его привлекательность в глазах покупателя.

Искусство представления товаров в магазине так, чтобы товары продавали себя сами, необходимо также сотрудникам магазина, заинтересованным в увеличении продаж товара с каждого квадратного метра торговых площадей.

Компании, продвигающие свои товары в розничные сети, соревнуются в лице своих торговых представителей за:

- лучшее место в торговом зале
- большее пространство и лучшее место на полке
- выделение специальных мест для дополнительных стеллажей и выкладок
- возможность прямого участия в выкладке своего товара
- возможность поставить за прилавком своих торговых консультантов
- возможность размещения внутримаркетинговых средств продвижения и рекламы (POS)
- время и место проведения промоушен-акций.

Идет борьба за то, чтобы дать шанс покупателю обратить внимание, увидеть и выбрать важный для компании товар

Чтобы добиться перечисленного, торговые представители привлекают к сотрудничеству персонал магазина, стремясь сделать его своим партнером. По наблюдениям маркетологов, к причинам, побуждающим покупателей совершить покупку «здесь и сейчас» (помимо главного фактора потребности в данном товаре), следует отнести:

- относительную дешевизну товара (3%)
- наличие большого ассортимента (5%)
- побудительный фактор рекламы (17%)
- совет знакомых (20%)
- грамотный мерчандайзинг (50%)
- другие факторы (5%).

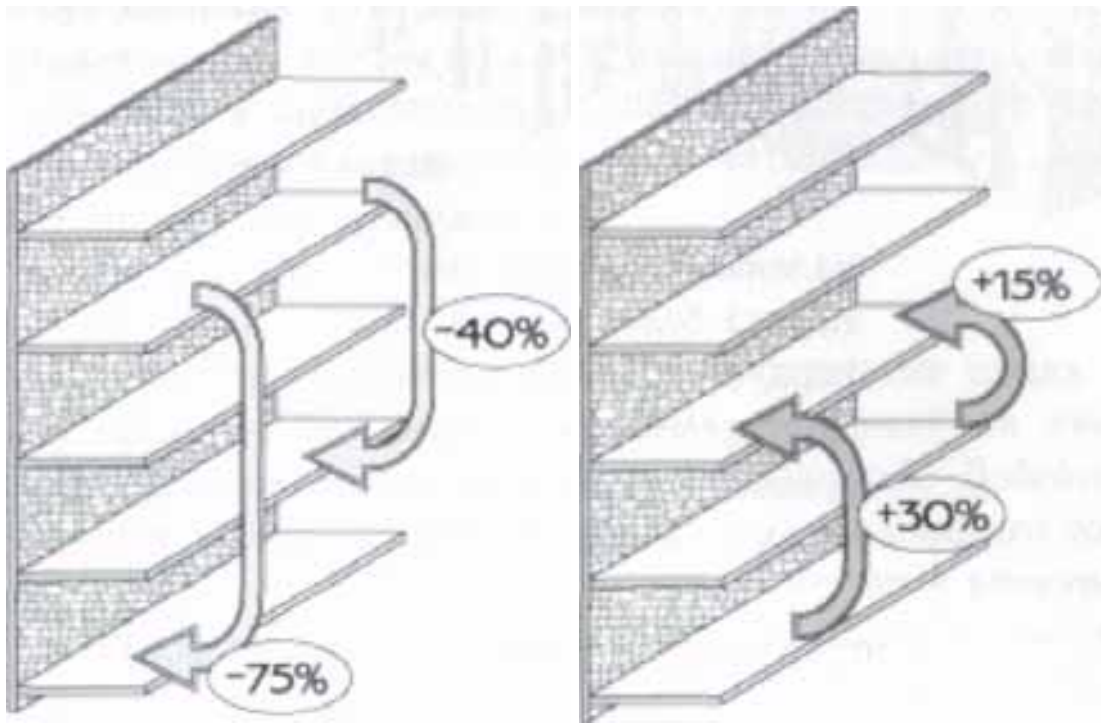
Мерчандайзинг — эффективная выкладка товара в нужном месте, в оптимальных количествах, в нужное время в зависимости от дня недели и сезона, по правильным ценам.

ОСНОВНЫЕ ПРАВИЛА МЕРЧАНДАЙЗИНГА ПРИ РАБОТЕ С РОЗНИЧНОЙ СЕТЬЮ

Приемы и правила мерчандайзинга выводятся в основном из здравого смысла и являются преимущественно ситуативными, т.е. они работают не во всех ситуациях. Указанные ниже данные процентно отражают общие закономерности.

ПРАВИЛО: "ЗОЛОТАЯ ПОЛКА"

При прочих равных условиях товар, расположенный на уровне глаз, может продаваться до 80% лучше товара, расположенного на уровне поднятой руки или на уровне ног. Товар, который выгодно продать быстрее, лучше располагать на уровне глаз. Перемещение товара с уровня глаз на уровень ног или вытянутой руки сокращает его продажи.



ПРАВИЛО "ДУБЛИРОВАНИЕ РЯДОВ"

Повторение в выкладке рядов с одним и тем же товаром привлекает к этому товару дополнительное внимание. При этом продажа возрастает пропорционально количеству рядов с данным товаром: увеличение с одного ряда до двух может увеличить продажи на 20%, а увеличение до трех рядов - на 40%.



1 ряд — 100%



2 ряда — 120%



3 ряда — 140%

ПРАВИЛО "ДУБЛИРОВАНИЕ ЛИЦЕВЫХ СТОРОН УПАКОВКИ"

Продажа возрастает пропорционально числу одновременно видимых лицевых сторон упаковки выставленного товара. Рекомендуется на полках иметь не менее 3—5 единиц одного и того же товара. Чем большую площадь займет товар, тем лучше он будет замечен и тем большее привлечет внимание.

ПРАВИЛО "РАНЖИРА"

Выкладка товаров производится в соответствии с размером или высотой их упаковки.

Если товары располагаются по горизонтали, то по ходу движения выставляются сначала маленькие упаковки, а затем большие. Если полка расположена фронтально по отношению к покупателям, то с учетом навыка чтения слева направо, используемого покупателями при рассматривании полок, маленькие упаковки выставляются слева, а большие справа. Иногда более важен не порядок возрастания или убывания размера, а собственно группировка упаковок по размерам.



При расположении товаров по вертикали, маленькие упаковки рекомендуется размещать сверху (так удобнее рассмотреть упаковку и достать товар), а большие — внизу.

ПРАВИЛО "БЛОЧНОЙ ГРУППИРОВКИ"

Желательно группировать товар так, чтобы ваша продуктовая линейка целиком занимала вертикальные или горизонтальные блоки. Это позволит потребителю легче выделить и найти вашу продукцию. Цветовую гамму упаковок следует упорядочивать от более светлых к темным в направлении слева направо или по ходу движения

покупателей. Так, продуктовая линейка будет восприниматься покупателем как единое целое.

Специальные выкладки товара довольно эффективны — при удачном расположении продажи могут увеличиться в 2—3 раза.

ПРАВИЛО "ИДЕАЛЬНОСТЬ УПАКОВКИ"

Товар должен быть чистым и выглядеть свежим и новым, упаковка должна быть в идеальном состоянии.

ПРАВИЛО "БЛИЖЕ К БЕСТСЕЛЛЕРАМ"

При расположении своего товара среди товара конкурентов желательно располагать его ближе к хорошо продаваемому товару и подальше от плохо продаваемого. Товары, расположенные рядом с лидерами продаж, будут привлекать больше внимания благодаря феномену "перехвата внимания".

Если ваш товар сам является лидером продаж, то его лучше располагать отдельно от других.

ПРАВИЛО "ПЕРЕКРЕСТНОГО ОПЫЛЕНИЯ"

Размещение разных товарных групп по соседству может способствовать увеличению продаж каждой из них. Такие товары, как правило, связаны в сознании покупателя позитивной ассоциативной цепочкой. Так, расположение упаковок чая рядом с выкладкой коробок конфет может значительно увеличить продажи и того, и другого. Организация специальных выкладок одновременно двух видов товаров может увеличить продажу каждого до 80%.

ПОМИМО ЭТОГО:

Желательно добиться расположения ваших товаров и дополнительных стеллажей на линии интенсивных потоков покупателей. Добейтесь, чтобы пространство расположения вашего товара было больше, чем пространство у конкурентов. Обеспечьте адекватный разворот лицевой стороны упаковки к потоку посетителей. Привлекайте к товару дополнительное внимание с помощью ясных ценников, табличек "Распродажа" и пр. Эффективнее используйте внутримagaзинные рекламные материалы, размещаемые в точке продажи (POS). Они позволяют увеличить продажи до 80%.

ФУНКЦИИ POS

- локализация — указание места в торговом зале, где находится определенный товар
- информирование — подтверждение присутствия товара в данном месте
- брендинг — напоминание о присутствии на рынке марки
- ориентирование — помощь в поиске товара среди прочих
- коммуникация — сообщение о характеристиках товара
- мотивация — побуждение покупателя к совершению покупки.

Внутримagaзинные рекламные материалы, размещаемые в точке продажи (POS), должны быть как можно ближе к продвигаемому товару и хорошо видеться с расстояния 3—5 метров.

Один из главных принципов внутримagaзинного оформления — постоянное обновление POS. Средства POS особенно эффективны тогда, когда они непроизвольно привлекают внимание покупателя: яркие, движущиеся, с подсветкой и пр.

Место для вашей новинки
— всегда рядом с
лидером продаж



+ 600 %

**ДАВАЯ ПОКУПАТЕЛЮ
ВОЗМОЖНОСТЬ ЗАМЕТИТЬ ТОВАР,
МЕРЧАНДЙЗИНГ УВЕЛИЧИВАЕТ
ВЕРОЯТНОСТЬ ЕГО ПОКУПКИ
ИДЁТ БОРЬБА ЗА ТО
ЧТОБЫ ДАТЬ ШАНС ПОКУПАТЕЛЮ
ЕЩЁ РАЗ ОБРАТИТЬ ВНИМАНИЕ
УВИДЕТЬ И КУПИТЬ
ИМЕННО ВАШ ТОВАР**



4 ТЕЛЕМАРКЕТИНГ: 10+10



ТЕЛЕФОН: ВОЗМОЖНОСТИ И ОПАСНОСТИ

Если по роду своей деятельности вам приходится общаться с клиентами 10—15 раз в день, то в год это составит порядка 3000 контактов. Основная задача данного материала — повысить вашу эффективность в этих 3000 ситуаций общения по телефону путем применения 10+10 принципов, рекомендаций и правил. Первые 10 из них окажутся полезными в ситуациях, когда вы звоните клиенту, а другие 10 — в ситуации, когда клиент звонит вам.

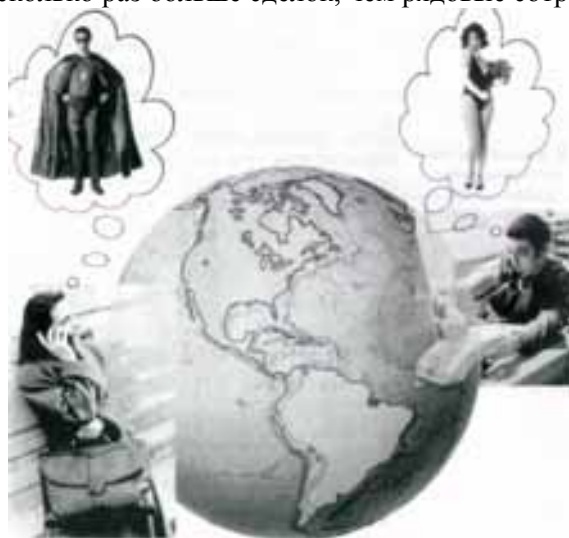
Все вышеописанные техники продаж применимы и к продажам по телефону, однако есть и свои особенности.

подавляющее большинство ваших потенциальных клиентов находятся практически рядом с вами. Буквально на расстоянии вытянутой руки. Здесь нет никакого парадокса: просто возьмите свой телефон.

В обычном телефоне спрятаны неограниченные возможности С его помощью вы дотянетесь до тех, кто вам нужен (и кому нужны вы!), через границы самых странных государств, через бдительную охрану с лэйблом "спец-", через всякие закрытые для посторонних двери и довольно быстро получите доступ в настолько интимную зону общения, куда этот ваш клиент допускает очень немногих.

Затраты. Да, времени, усилий и денег здесь на порядок меньше, чем при организации персонального контакта. Однако разговор по телефону таит в себе много подводных камней. Вступить в контакт легко, но продать что-либо по телефону на самом деле труднее, чем при персональных продажах. Продажа по телефону требует отточенных техник телефонного диалога. Это разговор двух "слепых", которые, не видя друг друга, вступают в сложные партнерские отношения, требующие в первую очередь большого доверия друг к другу. Ставка высока: каждый новый звонок может принести вам то, что в своем бизнесе вы называете успехом.

Успех телемаркетинга во многом определяется профессионализмом сотрудников. Их мастерство становится уникальным конкурентным преимуществом компании. Менеджеры по продажам, хорошо владеющие этим искусством, совершают в несколько раз больше сделок, чем рядовые сотрудники.



Разговор по телефону - это разговор двух "слепых", которые по голосу выстраивают у себя в голове образ собеседника

"Твой голос - главное оружие. Он должен быть уравновешенным и уверенным. Советую улыбаться даже телефонной трубке. В любом случае, если начальник после десяти произнесенных слов тебя не полюбил, — пиши пропало".

Дмитрий Якубовский

ВЫ ЗВОНИТЕ КЛИЕНТУ: 10 ПРАВИЛ

ПРАВИЛО

1

ПО СОДЕРЖАНИЮ ПЕРВЫХ СЛОВ И ПО ЗВУЧАНИЮ ВАШЕГО ГОЛОСА КЛИЕНТ ОПРЕДЕЛЯЕТ ВАШ ПРОФЕССИОНАЛИЗМ И ВЫБИРАЕТ СТИЛЬ ОБЩЕНИЯ С ВАМИ. ВАШ ГОЛОС — ВАША ВИЗИТНАЯ КАРТОЧКА

В разговоре по телефону ваш голос — это одежда, цвет волос, темперамент и выражение лица. Это ваша визитная карточка

При общении по телефону собеседнику не хватает вашего зрительного образа. И он, как художник, рисует себе некий виртуальный ваш облик, исходя из звуковых характеристик вашего голоса. Это как моментальная фотография: зрительный образ строится первые 30 сек, затем он проверяется и закрепляется.

Любое общение имеет информационную составляющую, определяемую смыслом сказанных слов, и составляющую, связанную с отношением к этой информации. В личном общении доминирующий (до 90%) вклад в формирование отношения определяется звуковыми характеристиками речи и визуально наблюдаемыми компонентами поведения:

движение, взгляды, одежда, выражение лица, манера поведения. В разговоре по телефону визуально наблюдаемые элементы поведения отсутствуют; при этом существенно возрастает роль звуковых образов.

ПРАВИЛО

2

УПРАВЛЯЯ ТЕМПОМ, РИТМОМ, АРТИКУЛЯЦИЕЙ, ИНТОНАЦИЕЙ И ГРОМКОСТЬЮ СВОЕГО ГОЛОСА, ВЫ УПРАВЛЯЕТЕ ПЕРВЫМ ВПЕЧАТЛЕНИЕМ КЛИЕНТА

При телефонном общении вы можете изменить свою внешность, меняя характеристики своего голоса. Внимание, которое обычно вы уделяете при личной встрече одежде, внешнему виду и личной гигиене, уделите теперь звучанию вашего голоса. Темп речи, интонация, артикуляция гораздо важнее в разговоре по телефону, чем при личной встрече. Люди по

голосу стремятся воссоздать индивидуальность говорящего с ними по телефону человека.

По голосу говорящего по телефону человека люди способны вынести до 80% правильных оценок относительно возраста, черт характера, физиологического состояния. По вашей дикции довольно успешно можно судить о происхождении, образовании, возрасте. Четкость произношения может указывать на внутреннюю дисциплину. Неясное и расплывчатое произношение скорее свойственно уступчивым и мягким людям. Люди с высоким голосом воспринимаются как менее эмоциональные и более практичные, по сравнению с обладателями низкого голоса, которым приписывается большая эмоциональность и впечатлительность. Медленный темп речи характеризует человека как уравновешенного и уверенного в себе.

Музыка вашей речи — это темп ритмика, артикуляция, интонация. Они позволяют управлять реакциями собеседника



Тело человека подобно сложному музыкальному инструменту: его нужно настроить

ПРАВИЛО

3

ЗВУЧАНИЕ ВАШЕГО ГОЛОСА ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ ПОЗОЙ, ЛИЦЕВОЙ ЭКСПРЕССИЕЙ, ОСАНКОЙ, НАСТРОЙТЕСЬ НА РАЗГОВОР — БУКВАЛЬНО И ФИГУРАЛЬНО

Речь — это не просто шевеление губ и языка. В работе органов речи участвуют легкие, диафрагма, гортань, голосовые связки, глотка, рот, язык, губы. Речь шепотом происходит без участия гортани.

Ваша поза и выражение лица во время телефонного разговора автоматически отражаются на характеристиках речи. Хотя собеседник вас и не видит, все это проявляется в вашей речи. Ваша поза и мимика "считываются" вашим собеседником с голоса.

Попробуйте произнести одну и ту же фразу с напряженными губами, с губами, почти сомкнутыми, и с губами, растянутыми в улыбку. Вы сами почувствуете разницу.

Улыбайтесь, когда говорите по телефону. Однако следует помнить, что главное — все же не ваша собственная улыбка, а доброжелательная улыбка собеседника (вашего возможного клиента!) после разговора с вами.

Скажите "Нет" страху перед звонками незнакомым людям: каждый из них приближает вас к экономической независимости

ПРАВИЛО

4

ОТКАЗЫ ПО ТЕЛЕФОНУ ЧАЩЕ, ЧЕМ ПРИ ЛИЧНЫХ ВСТРЕЧАХ. СПОКОЙНО ПРИНИМАЙТЕ ИХ: КАЖДЫЙ ЗВОНОК ПРИБЛИЖАЕТ ВАС К ЗАВЕТНОЙ ЦЕЛИ. ПРОДАЖА СОВЕРШАЕТСЯ ЧАСТО ПОСЛЕ 3-4 КОНТАКТОВ

Чтобы быть успешным в телемаркетинге, вам надо занять позицию свободного человека. Свободный человек может попросить у другого человека все, что ему необходимо. Одновременно он должен предоставить другому человеку свободу ответить на

просьбу "да" или "нет". Просите в нужное время, в нужной форме и у нужных людей — и вы свое получите.

На каждую тысячу "нет" приходит энное количество "да". Приветствуйте каждое "нет": ведь оно незримо приближает вас к очередному "да". Здесь возможны два подхода: один — избегание отказов и неудач; другой — достижение результата любой ценой. Возможно, вам придаст уверенности тот факт, что большинство продаж по телефону происходит с 3—4-го раза. Переставайте звонить возможному клиенту не после первого же "нет", а,

скажем, после его 3—4 отказов. Но при этом всегда старайтесь оставить себе возможность для еще одного звонка.

ПРАВИЛО 5

ПЕРВЫЕ ФРАЗЫ ГОВОРите МЕДЛЕННО. НЕ ВЫЛИВАЙТЕ СРАЗУ НА КЛИЕНТА ВОДОПАД ИНФОРМАЦИИ — ДАЙТЕ ЕМУ ВРЕМЯ НАСТРОИТЬСЯ НА РАЗГОВОР

Мир бизнеса весьма напряженный. Вы своим звонком врываетесь в мир другого человека, а он в этот момент, возможно, как раз обдумывает очередной проект, беседует с подчиненным или со своим важным клиентом, проводит совещание или разговаривает по другому телефону. Вы не знаете, что именно этот человек делает, поскольку его не видите. Попробуйте прежде всего выяснить, насколько он вообще в данный момент может говорить с вами. Не оглушайте клиента сразу потоком своих фраз. Говорите неспешно, четко и лаконично. Дайте возможному клиенту настроиться на разговор с вами.

Не набрасывайтесь сразу на собеседника. Помогите ему настроиться на вас. Первые фразы говорите неспешно

Если вы хотите сообщить клиенту информацию, необходимо сначала убедиться, что у него сейчас есть время и необходимые для разговора с вами материалы, а также возможность как-то зафиксировать полученную от вас информацию.



ПРАВИЛО 6

ОПРЕДЕЛИТЕ ПРИОРИТЕТЫ ЗВОНКОВ, РАНЖИРУЙТЕ КЛИЕНТОВ, ОСОЗНАЙТЕ ЦЕЛИ КАЖДОГО ЗВОНКА

Статистика бизнеса показывает, что 20% клиентов приносят 80% общего объема продаж. Выделите группы клиентов, являющихся основными потребителями вашего товара. Говорите на языке выгод этих целевых групп. Пусть они станут приоритетом номер один среди всех ваших звонков. Выделите также ключевых клиентов, которые уже работали с вами и которые приносят основной объем продаж. Звоните им не только с предложениями. Поздравляйте их с праздниками, спрашивайте, не поменялся ли у них телефон или электронный адрес, — в общем, напоминайте о себе. Помните: эти ключевые клиенты — самые важные люди в вашем бизнесе, от которого так много зависит и в вашей жизни. Успех телемаркетинга определяется прежде всего клиентской базой и ежедневной личной работой с клиентами.

Создайте удобную базу данных клиентов, регулярно обновляйте ее и анализируйте. Ведите постоянную работу с клиентами не только с целью самих продаж, но и с целью построения устойчивых отношений.

Выделите целевые группы клиентов и выстраивайте с ними долгосрочные отношения

ПРАВИЛО

7

ОСОЗНАЙТЕ ЗАДАЧИ КАЖДОГО ИЗ ПЯТИ ЭТАПОВ ТЕЛЕФОННОГО РАЗГОВОРА

В телемаркетинге, то есть продажах по телефону, выделяются те же пять классических этапов, что и в других формах продажи (см. Главу 2). Поэтому здесь мы их рассмотрим кратко.

УСТАНОВЛЕНИЕ КОНТАКТА

Основная задача: знакомство, "наведение мостов" и установление позитивных взаимоотношений. Основной инструмент: ваш голос, ваш позитивный настрой. На этом этапе не столько важно, что именно вы говорите, сколько то, как вы это говорите. На этом этапе вам надо прежде всего заинтересовать клиента в продолжении разговора.

Четко осознавайте, на каком из 5 этапов процесса продажи вы находитесь и какую задачу решаете

РАЗВЕДКА ПОТРЕБНОСТЕЙ

Основная задача: выяснить, что нужно клиенту из того, что у вас есть. Мастерство телемаркетинга на этом этапе заключается в умении задавать правильные вопросы и слушать клиента.

ПРЕЗЕНТАЦИЯ КОММЕРЧЕСКОГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Основная задача: заинтересовать клиента и привести доводы в пользу приобретения товара.

Основное правило: говорите на языке потребностей и выгод клиента. Презентируйте не путешествия, а закаты и запах моря.

РАБОТА С ВОЗРАЖЕНИЯМИ

Основная задача: снять возражения и сохранить позитивные отношения.

Основное правило: принимайте точку зрения клиента, делайте комплимент его возражениям.

ЗАВЕРШЕНИЕ ПРОДАЖИ

Основная задача: получить принципиальное согласие. Основное правило: создавайте эмоциональные импульсы для вывода клиента из состояния нерешительности.

Выраженность этих пяти этапов определяется конкретной ситуацией продаж. Иногда может сработать такое правило: как можно быстрее сообщите о своем предложении и вытекающих из него выгодах для клиента. Чаще всего у вас будет довольно мало для времени для удержания внимания клиента.



При работе с возражениями игра «Кто сильнее?» неуместна

ПРАВИЛО
8

СЕКРЕТАРЬ МОЖЕТ ОКАЗАТЬСЯ САМЫМ ВАЖНЫМ ДЛЯ ВАС ЧЕЛОВЕКОМ В ОРГАНИ ЗАЦИИ. ОКАЗЫВАЙТЕ ЕМУ(ЕЙ) ЗНАКИ ВНИМАНИЯ И УВАЖЕНИЯ

Секретарь вашего потенциального клиента может оказаться самым важным человеком в фирме, куда вы звоните. Каждый день на таких людей обрушиваются сотни коммерческих предложений.

Если вы говорите с секретарем, будьте кратки. Подчеркивайте значимость и важность секретаря фразами типа: "Кто, по вашему мнению...", "Как вы думаете, что, по вашему мнению, будет интересно..." Говорите о выгодах своего предложения для компании клиента и ее руководителей.

Создайте уникальность своему коммерческому предложению. Не забывайте, что прямая обязанность секретаря — отсеивать и сортировать звонки. От того, как секретарь рассортирует вас и вашу информацию, часто зависит то самое важное для вас решение.



Особое внимание - тем, кто принимает и распределяет звонки

ПРАВИЛО
9

ВРЕМЯ ЗВОНКА ЧАСТО ОПРЕДЕЛЯЕТ ЕГО РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ. ЗВОНИТЕ В НУЖНОЕ ВРЕМЯ, НУЖНЫМ КЛИЕНТАМ С НУЖНЫМИ ИМ ПРЕДЛОЖЕНИЯМИ

Пусть для вас будет хорошей новостью, что применительно к каждому клиенту существует некоторое оптимальное время для звонков. Плохая новость — то, что выяснить это самое удачное время довольно трудно, поскольку распорядок дня у всех разный и в довершение всего может зависеть от времени года, месяца и дня недели. Как же узнать это время? Самое лучшее — спросите у секретаря или у самого клиента.

Извлеките урок из каждого звонка: профессионализм начинается с умения учиться

Если это почему-либо невозможно, то можно воспользоваться соображением, что для того чтобы застать неуловимого клиента, лучше звонить в начале или в конце дня. Это не помогает только тогда, когда клиент уже просто скрывается от вас. Тогда звоните ему в следующем тысячелетии.

ПРАВИЛО
10

ИЗВЛЕКАЙТЕ УРОКИ ИЗ КАЖДОГО РАЗГОВОРА С КЛИЕНТОМ: ПРОФЕССИОНАЛЫ — ЭТО ЛЮДИ, КОТОРЫЕ УЧАТСЯ ВСЕГДА

После каждого звонка проанализируйте свои удачи и неудачи, находки и ошибки. Именно так вы построите свой профессионализм. Люди, владеющие искусством телефонных переговоров, обязательно будут среди тех 20% продавцов, которые делают 80% всех продаж. Жизнь — это школа, в которой уроки не прекращаются ни на мгновение. Не успеете усвоить один урок — тут же получите другой. Всегда есть уроки, которые полезно усвоить.



ВАМ ЗВОНИТ КЛИЕНТ: 10 ПРАВИЛ

ПРАВИЛО
1

КАК ТОЛЬКО ВЫ СНЯЛИ ТРУБКУ, ВЫ ОТВЕТСТВЕННЫ ЗА РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ КЛИЕНТА И ДОЛЖНЫ ОКАЗАТЬ ЕМУ ПОМОЩЬ, ДАЖЕ ЕСЛИ ЭТО НЕ ВХОДИТ В ВАШИ ДОЛЖНОСТНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ

Как только вы сняли трубку, становится неважно, какую должность вы занимаете в компании: уборщицы или топ-менеджера. В этот момент вы — самое ответственное лицо. Разговор с клиентом помещает любого сотрудника на передовую линию. В такой момент вы олицетворяете собой всю компанию сразу, вы — ее аудиальная витрина и носитель ее корпоративной культуры. В такие моменты ваш голос и манеры поведения служат для клиента магическим кристаллом, через который он просматривает организацию.

Слушайте внимательно: каждый звонящий — это потенциальный клиент. Вообще клиент может находиться в трех состояниях: неудовлетворенном, безразличном и влюбленном. Клиент впадает в состояние влюбленности, когда уровень обслуживания превосходит его ожидания. Такое обслуживание называют обслуживанием экстра-класса (см. Главу 5). Соответственно, ваша задача — влюбить в себя клиента с первых же произнесенных вами звуков.

По звучанию вашего голоса, по тому, что и как вы говорите, клиенты судят о вашей фирме. Вы — живая витрина компании; превзойдите ожидания клиента

ПРАВИЛО
2

СОТРУДНИКИ, ПРИНИМАЮЩИЕ ЗВОНКИ, ДОЛЖНЫ БЫТЬ ИНФОРМИРОВАННЫ, ТЕХНИЧЕСКИ ОСНАЩЕНЫ И ОБУЧЕНЫ: ТОЛЬКО ТОГДА ОНИ СМОГУТ ОБСЛУЖИТЬ КЛИЕНТА ПО ЭКСТРА-КЛАССУ

Довольно трудно сделать ребенка счастливым, если несчастны его родители. Сотрудники передовой линии должны ощущать себя комфортно и быть достаточно компетентными. Если вы хотите создать в своей фирме обслуживание экстра-класса, то обслужите сначала людей первой линии, непосредственно взаимодействующих с

Некоторые компании не слишком интересуются клиентом: они заняты похоронами своего бизнеса

клиентами. Они должны владеть самой полной и свежей информацией о коммерческих предложениях вашей компании, о всех сотрудниках компании, которые могут понадобиться клиентам для выяснения любого вопроса, об их рабочем распорядке. Составьте сотрудникам передовой линии как можно более четкие инструкции. Составьте также инструкцию другим сотрудникам компании: о том, когда и какую информацию они должны представлять сотрудникам передовой линии. Специальные регулярные обучающие семинары-тренинги помогут вам создать уникальное конкурентное преимущество: обслуживание экстра-класса.

Если вы не смогли качественно обслужить своих работников "передовой линии", то качественно обслужить клиента вам тоже не удастся

ПРАВИЛО

3

ТЕЛЕФОННЫЙ НИЮ БИЗНЕС-

БИЗНЕС-ЭТИКЕТ НОРМИРУЕТ ОБЩЕНИЕ С КЛИЕНТОМ. ПО СОБЛЮДЕНИЮ ЭТИКЕТА КЛИЕНТ СУДИТ О КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЕ КОМПАНИИ

Корпоративная культура каждой компании создает собственные правила бизнес-этикета. Помимо прочего, эти правила предписывают сотрудникам совершение ряда определенных действий, если в офисе компании прозвучал звонок. Например:

- Снимайте трубку на 3-й звонок — ни позже, ни раньше. На первый звонок отложите дела. На второй — настройтесь. На третий — улыбнитесь и снимите трубку. Если трубку не берут слишком долго, это свидетельствует о низкой корпоративной культуре компании.
- Поприветствуйте звонящего. Есть разные формы приветствия. Известно, что приветствие "доброе утро" или "добрый день" несет больший энергетический и позитивный посыл, чем просто "здравствуйте"
- Назовите компанию: звонящему важно быть уверенным, туда ли он попал.
- Выясните цель звонка и чем вы можете помочь клиенту.
- При переключении разговора на других сотрудников компании не заставляйте клиента ждать более 30 сек.
- Поблагодарите за звонок. Помните: начало и окончание разговора должны быть эмоционально положительными.

Попробуйте позвонить в 10 разных компаний. Тогда у вас наверняка сложится 10 разных впечатлений от уровня корпоративной культуры компании и о личности людей, которые с вами говорили. Наверняка уровень удовлетворенности будет ниже среднего.

ПРАВИЛО

4

ВАШИ РЕАКЦИИ НА ВОПРОСЫ И ЖАЛОБЫ КЛИЕНТА — ТЕСТ НА ПРОФЕССИОНАЛИЗМ. ПОДГОТОВЬТЕ СЦЕНАРИИ ОТВЕТОВ НА ТИПОВЫЕ ВОПРОСЫ И ЖАЛОБЫ КЛИЕНТА

Воспринимайте вопросы клиентов не как признак агрессии со стороны клиента, а как свидетельство его заинтересованности в вас и желания получить дополнительную информацию.

ПЯТЬ ПРАВИЛ ОТВЕТА НА ВОПРОС

- поблагодарите за вопрос
- уточните вопрос, если вы что-то не поняли
- если время позволяет, повторите вопрос
- будьте позитивны, сделайте комплимент вопросу
- будьте кратки: если вы слишком затягиваете ответ, возникает ощущение, что вы оправдываетесь.

Правила 2 и 3 ситуационны. Остальные правила обязательны.

ПРАВИЛО

5

РАЗГОВАРИВАЯ С КЛИЕНТОМ, ИСПОЛЬЗУЙТЕ ТЕХНИКИ АКТИВНОГО СЛУШАНИЯ, ПОКАЗЫВАЮЩИЕ ВАШУ ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТЬ И ВОВЛЕЧЕННОСТЬ

Разговор по телефону — это разговор двух слепых. Когда клиент звонит вам, он вас не видит, не видит вашу реакцию на сообщаемую им информацию, он не уверен, слышите ли вы его; он не знает, интересно ли вам это вообще. При личном разговоре вы делаете кивки головой, одобряя собеседника, улыбаетесь, встречаетесь глазами. При этом издавать какие-то звуки вовсе не обязательно. Но в ситуации разговора по телефону, если вы просто слушаете, то клиент слышит гробовую тишину, и ему это неприятно, даже если он сам этого и не осознает.

Не создавайте гробовую тишину на другом конце провода: подбадривайте собеседника и контролируйте время разговора

Поэтому важно давать клиенту речевую обратную связь, показывающую ему, что вы его слышите и позитивно к нему относитесь. Для этого вы можете повторять ключевые слова и мысли, что-то записывать, издавать одобряющие звуки, сообщать ему, успели ли вы зафиксировать требуемое.

Одновременно следует контролировать время разговора. Если вы не контролируете время разговора, это значит, что намерения и планы других людей контролируют ваше время и

Отслеживайте этапы телефонного разговора; перехватывайте инициативу и задавайте нужное направление

энергию. Поэтому после слов приветствия скажите о лимите времени. Задавайте вопросы только по существу. Не позволяйте клиенту уходить в сторону.

ПРАВИЛО

6

ЛИБО ВЫ КОНТРОЛИРУЕТЕ, ЛИБО ВАС. ВЕДИТЕ КЛИЕНТА ПО ЛОГИКЕ: ПРИВЕТСТВИЕ, ОБСЛУЖИВАНИЕ, ЗАВЕРШЕНИЕ. КОНТРОЛИРУЙТЕ ЭМОЦИОНАЛЬНОСТЬ, ДЛИТЕЛЬНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ РАЗГОВОРА

Можно выделить 4 ключевых этапа обработки телефонного сообщения:

- установление контакта » выяснение цели звонка
- обслуживание запроса клиента
- завершение разговора

Делайте комплименты, оказывайте клиенту знаки внимания и уважения

Контроль за переходами с этапа на этап осуществляется с помощью уточняющих и направляющих вопросов. Посредством специальных наводящих вопросов вы направляете разговор в нужном направлении, контролируете эмоциональный настрой переговоров и, наконец, контролируете длительность разговора.

Если значительная доля звонков в вашу компанию носит одинаковый характер, то необходимо выработать для всех сотрудников «передовой линии» универсальные формы поведения на каждом этапе. В большинстве компаний нормируется только этап установления контакта. Импровизация на этих ключевых этапах возможна, но только в рамках бизнес-этикета и корпоративной культуры компании.

ПРАВИЛО

7

СОЗДАВАЙТЕ ЗНАЧИМОСТЬ ВАШЕГО СОБЕСЕДНИКА: ВАШ ИНТЕРЕС К СОБЕСЕДНИКУ ПОРОЖДАЕТ У НЕГО ИНТЕРЕС К ВАШЕМУ ПРЕДЛОЖЕНИЮ

Все люди в той или иной мере хотят понравиться и хотят уважения. Называйте клиентов по имени. Человеку на другом конце провода важно почувствовать, что его звонок желаем, что его чувства понимают, что его слышат, что он значим и важен для вас. Подумайте, что можно для этого сделать на каждом из четырех этапов приема сообщения.

Человек, ожидания которого не оправдались, в лучшем случае остается безразличным, а ваша задача — добиться любви клиента.

ПРАВИЛО

8

НЕ ЗАСТАВЛЯЙТЕ КЛИЕНТА ЖДАТЬ. ВРЕМЯ — ОДИН ИЗ ГЛАВНЫХ КОМПОНЕНТОВ КАЧЕСТВЕННОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ

Долгое ожидание раздражает клиента и наносит непоправимый удар имиджу компании как компании, служащей своим клиентам. Долгое ожидание клиента на телефоне подобно прыщикам на лице: это симптом заболевания. Звучание музыки в паузе не заменит клиенту потерянного времени.

Каждый звонок клиента плод усилий многих сотрудников; относитесь к нему бережно

ПРАВИЛО

9

КАЖДЫЙ ЗВОНОК КЛИЕНТА — ПЛОД УСИЛИЙ ВСЕХ ЕЕ СЛУЖБ. ЗНАЙТЕ ЦЕНУ КАЖДОГО ЗВОНКА — ЧТО ОН МОЖЕТ ПРИНЕС ТИ И ЧТО ВЫ МОЖЕТЕ ПОТЕРЯТЬ

Каждый телефонный звонок — это SOS: вы кому-то нужны, у вас есть что-то, что нужно другим людям. Каждый входящий звонок клиента — это звездный час компании. Каждый такой звонок является результатом напряженной работы служб рекламы и маркетинга. Следует весьма внимательно относиться к ходу работы этих отделов. Выясняйте у клиентов, как они узнали о вас, и сообщайте обобщенную информацию в отдел маркетинга.

ПРАВИЛО

10

КЛИЕНТЫ СКЛОННЫ ЭМОЦИОНАЛЬНО ЗАПОМИНАТЬ ТО, ЧТО БЫЛО В НАЧАЛЕ РАЗГОВОРА, И ПРИНИМАТЬ КАК РУКОВОДСТВО К ДЕЙСТВИЮ ТО, ЧТО БЫЛО В КОНЦЕ

Окончание разговора так же важно, как и его начало. То, как вы начали и закончили разговор, определяет 80% общего впечатления от разговора. Если одна из ваших задач — оставить после своего разговора с клиентом благоприятное впечатление о себе и своей компании, то особо тщательно отнеситесь к окончанию разговора.

Проявите заинтересованность. Не забудьте взять контактную информацию. Резюмируйте — если это уместно — основные пункты договоренности. И главное — поблагодарите за звонок. Даже если клиент обратился к вам с жалобой, благодарите его за звонок: полученная в результате жалобы информация поможет улучшить работу компании.



Ваш телефон - не музыкальная радиостанция

Правильное завершение разговора - значительная часть его успешности

Приведенные нами правила, советы и рекомендации эффективны в большинстве случаев. Основной инструмент телемаркетинга — не сам телефон, а отточенное искусство общения по нему с клиентом, которое требует хорошей профессиональной подготовки.

ТРЕНИНГ: ЗДЕСЬ И СЕЙЧАС

Телемаркетинг

Составляющие
телефонного
бизнес-этикета



Телемаркетинг

Правила
словесного
приветствия



Телемаркетинг

Правила
обработки
запроса



ВЫ

И

ВАШ

БИЗНЕС



ОБСЛУЖИВАНИЕ ЭКСТРА-КЛАССА



"Качество обслуживания — результат субъективной оценки, к которой приходит клиент после сравнения уровня обслуживания, которого, по его мнению, он заслуживает, с тем обслуживанием, которое он имеет".

Чарльз Фатрел

Качество сервиса глазами клиента — это оценка процесса продажи с точки зрения способности продавца выполнять те функции, которые ожидает от него клиент. Отправной точкой для определения качества сервиса становится ожидание клиента.

Обслуживание экстра-класса — это магнит, который может притянуть к вам клиентов и удержать их.

ВЫЗОВЫ ВРЕМЕНИ:

- Клиенты все более заняты, поэтому ваша передовая линия должна быть более организованной.
- Клиенты все более требовательны, поэтому ваша услуга или товар должны быть все более качественными.
- Клиенты переполнены рекламой, поэтому вы должны сделать так, чтобы они вас заметили и выделили.

Превосходите ожидания клиентов, которые каждый день ожидают все большего. Ценовая конкуренция уходит на второй план. На первое место выходит конкуренция по методам продвижения продукции и качеству обслуживания клиентов.

Среди вновь создаваемых рабочих мест 80% приходится на сервис

По своим функциональным свойствам сходные образцы товара зачастую становятся неразличимыми. Поэтому продажа товаров и услуг все больше превращается в фабрику по производству

дополнительных к основному продукту ценностей для клиента. При этом основным ресурсом компании становится воображение и инициатива сотрудников передовой линии. Диктат производителя сменяется диктатом потребителя.

Техническое (или иначе функциональное, эксплуатационное) качество — это то, с чем остается клиент после оказания услуги или покупки. Техническое качество легко нормируется и контролируется посредством стандартов, сертификатов, эталонов.

Сервисное качество включает качество предоставления товара и последующее послепродажное обслуживание. Сервисное качество довольно сложно нормировать и контролировать, поэтому ведущим его компонентом становится человеческий фактор. К сервисному качеству можно отнести удобство заказа, послепродажное обслуживание, технические консультации по пользованию и обслуживанию, а также различные гарантии.

ПРОДАЖА ТОВАРА И ПРОДАЖА УСЛУГ

Покупая услугу, часто покупаешь «кота в мешке»

Существует четыре главных отличия между продажей товара и продажей услуг:

- 1 При продаже услуги очень часто сам человек, его мастерство, профессионализм являются составной частью продаваемой услуги.
- 2 Покупатель часто не может увидеть, потрогать, проверить качество или будущий результат от оказания услуги. Эту неопределенность он стремится компенсировать большей степенью доверия к продавцу и компании, предлагающей ему эту услугу.
- 3 При продаже услуги сам сервис при ее оказании имеет большее значение, чем при продаже товара.
- 4 Процесс оказания услуги часто растянут во времени.

Известный бизнес-консультант Питер Дракер отмечал, что главным фактором выживаемости организации, оказывающей услуги, является качество их сервиса.

ТРИ СОСТОЯНИЯ КЛИЕНТА ПОСЛЕ ПРИНЯТИЯ ВАШЕЙ УСЛУГИ

Существует три различных сочетания оказываемого уровня сервиса и ожиданий клиента.

1. ЗОНА БЕЗРАЗЛИЧНОГО КЛИЕНТА

Если уровень сервиса соответствует ожиданиям клиента, то он чаще всего оказывается в зоне безразличия. Это зона, где клиенты компании каждую минуту могут уйти к конкурентам.

2. ЗОНА НЕУДОВЛЕТВОРЕННОГО КЛИЕНТА

Клиент оказывается в неудовлетворенном состоянии, если уровень предложенного ему обслуживания оказался ниже его ожиданий.

3. ЗОНА УДОВЛЕТВОРЕННОГО КЛИЕНТА

Если уровень сервиса превосходит ожидания клиента, то клиент оказывается удовлетворенным, его лояльность к компании возрастает. Для стабильного роста и развития компании необходимо добиться, чтобы она уверенно занимала зону удовлетворенного клиента, влюбленного в эту компанию. Умейте приятно удивить клиента своим сервисом.

Создать влюбленного в компанию или магазин клиента. Дать клиенту то, что ему нужно, чтобы он покупал еще и рассказывал своим знакомым



Умейте приятно удивить клиента

НЕУДОВЛЕТВОРЕННЫЙ КЛИЕНТ — БОМБА ЗАМЕДЛЕННОГО ДЕЙСТВИЯ

В среднем из 10 неудовлетворенных покупателей только один выскажет вам свою жалобу. Но будьте уверены, что все десятеро передадут негативную информацию примерно 6 другим потенциальным клиентам. Таким образом, одна выявленная серьезная жалоба может означать для вас потерю 60 клиентов.



Уровень сервиса может:

- соответствовать ожиданиям клиента
- превосходить ожидания клиента
- быть ниже ожиданий клиента

УРОВНИ КАЧЕСТВА ОБСЛУЖИВАНИЯ

Можно выделить несколько уровней качества обслуживания, в соответствии с которыми может работать продавец:

- Криминальное качество — такое, которое заставляет клиента требовать жалобную книгу и наверняка оттолкнет его от повторного обращения.
- Нормативное качество — минимальный уровень качества обслуживания, определяется отраслевыми нормативами и законами общества, в котором вы живете.
- Фирменное качество — уровень обслуживания, который декларируется фирмой и который клиент ожидает получить в соответствии со своими представлениями о культуре в этой фирме. В условиях жесткой конкуренции фирменное качество нередко превышает нормативное.
- Обслуживание экстра-класса — качество обслуживания, достижимое на основе всей корпоративной культуры фирмы. Клиент при этом получает персональное обслуживание, превосходящее его ожидания.

Задача руководства многих компаний заключается в мобилизации человеческих ресурсов компании с тем, чтобы сотрудники не просто качественно обслуживали клиентов, но делали бы это лучше, чем сотрудники конкурентов. При правильной его организации качественное обслуживание выгодно для компании.

Можно заставить сотрудника быть вовремя на работе и следовать инструкциям, можно купить время работника и его физическое присутствие, но нельзя купить его энтузиазм и его инициативу — а это как раз и есть основа обслуживания экстра-класса.

В условиях современного рынка обеспечение уровня декларируемого качества есть необходимое условие выживания. А обслуживание экстра-класса есть необходимое условие процветания.

Пассажиру самолета нужно нечто большее, чем просто безопасный полет, а пациентам больницы — нечто большее, чем просто лечение. Большинство клиентов хотят получить обслуживание экстра-класса, которое превзошло бы их ожидания.

При условии качественного сервиса более половины клиентов согласны заплатить за аналогичный товар на 10% больше

ТОЧКИ СОПРИКОСНОВЕНИЯ И "МОМЕНТ ИСТИНЫ"

Составными элементами качества обслуживания являются точки возможного соприкосновения клиента с различными службами компании. Точкой соприкосновения является любой контакт между служащим компании и клиентом: переговоры, оказание услуги, информирование, работа с жалобой, звонок, обмен приветственными фразами, просто встреча взглядом.

Описывая трудные моменты в обслуживании клиентов, Ричард Норман ввел понятие "момент истины".

Моментами истины могут стать также работа с жалобами, неформальное общение с клиентами, преодоление конфликтных ситуаций.



"Эту идею Норман заимствовал у тореадоров, которые использовали этот термин, чтобы описать момент, когда тореадор стоит перед быком на ринге. Несмотря на все обучение и подготовку тореадора, одно его неправильное движение или непредсказуемое движение быка может закончиться бедой. Точно так же, когда служащие и клиенты тесно взаимодействуют, допущенная служащим ошибка или непредвиденная просьба клиента могут закончиться тем, что последний будет недоволен обслуживанием".

Филип Котлер и др. "Маркетинг: Гостеприимство. Туризм"

отмечается мелом, а в третьем — рубится топором как попало.

Повторимся, что качество обслуживания нередко ограничивает работа самого слабого звена — даже если оно не самое заметное во всем бизнес-процессе. Тонкая настройка на создание обслуживания экстракачества осуществляется посредством корпоративной культуры. Система корпоративных ценностей и убеждений дает членам организации понимание ее задач и обеспечивает их негласными правилами поведения в ней.

"Можете быть абсолютно уверены: ваших клиентов нисколько не интересует, как вы работали до сих пор. Им нужны самые новые, самые быстрые и самые лучшие способы работы. Им интересно, как их обслужат сейчас. Почему была нужна подвижность тогда? Потому что везде царил аналитический паралич. И действия - любые действия - тогда были лучше, чем «Готовься, целясь, еще целясь...». Сегодня главное - скорость. Сегодня это «Пли, пли, пли». Если вы ищите смертельное оружие, то отныне это скорость".

Искусство управления №1, 2002. «Исповедь Тома Питерса»

ВНУТРЕННИЙ МАРКЕТИНГ, ВНЕШНИЕ И ВНУТРЕННИЕ КЛИЕНТЫ

Для того чтобы сотрудники передовой линии могли вести качественное обслуживание, необходимо, чтобы их самих качественно обслуживали.

Представим себе ситуацию обслуживания официантом посетителя ресторана. Приняв заказ от клиента, официант передает заказ повару. Официант никогда качественно не обслужит посетителей, если его самого качественно не обслужат повара. Повар, в свою очередь, не сможет качественно обслужить официанта, если склад не предоставит ему продукты быстро и хорошего качества. Таким образом, на разных этапах выполнения заказа посетителя официант и повар сами становятся внутренними клиентами, которым необходим сервис других подразделений ресторана.

В компании, не слишком интересующейся обслуживанием экстра-класса, каждый сотрудник обеспокоен в основном тем, что о нем думает начальство. И тогда вся организация очень мало внимания уделяет клиенту. В компании, стремящейся завоевать клиентов, именно клиенты всегда стоят на первом месте. При этом администрация и руководство заняты обслуживанием внутренних клиентов.

ИЗМЕРЯЕМ МИКРОМЕТРОМ, ОТРУБАЕМ ТОПОРОМ

Такое явление, как бизнес, состоит в общем из работ, выполняемых в различных службах той или иной организации и направленных на достижение конечной цели — обслужить клиентов. Это процесс, в ходе которого потоки работы перераспределяются от одного человека к другому и могут частично перетекать от одного отдела к другому. Однако общее качество обслуживания клиента — это суммарный продукт работы всех звеньев бизнес-процесса.

Может оказаться, что самым слабым местом в качестве обслуживания внешнего клиента является плохое обслуживание внутренних клиентов. Учитывая, что полная цепочка обслуживания клиентов включает несколько звеньев, иногда может обнаружиться, что одни звенья работают очень четко, а работа других сводит их усилия на нет, и в результате выстроить весь бизнес-процесс на уровне экстра-класса не удастся. Образно говоря, это случай, когда в одном месте бизнес-процесса обслуживание клиентов измеряется микрометром, в другом

Цель не бывает крепче своего самого слабого звена

ОПЕРАТИВНОСТЬ—
ваше главное оружие

ТРИ ШАГА К ОБСЛУЖИВАНИЮ ЭКСТРА-КЛАССА

ТРИ ШАГА

1 ОБСЛУЖИТЕ КЛИЕНТА ТАК, КАК ВЫ ХОТЕЛИ БЫ, ЧТОБЫ ОБСЛУЖИЛИ ВАС САМОГО

Качество обслуживания в этом случае отражает собственные представления сотрудников компании о качестве обслуживания клиентов. Компании, которые хотят пойти дальше и быть в зоне устойчивого успеха, должны сделать следующий шаг.

2 ОБСЛУЖИТЕ КЛИЕНТА ТАК, КАК ОН ХОТЕЛ БЫ, ЧТОБЫ ЕГО ОБСЛУЖИЛИ

Единственный способ это выяснить — постоянно задавать вопросы: "Что понравилось", "Что не понравилось" и "Как можно улучшить обслуживание".

3 РАЗВИВАЙТЕ КЛИЕНТА

Необходимо работать в зоне ближайшего развития клиента. Расширяйте его представления о качестве обслуживания. И превосходите его ожидания.



Различные жизненные условия актуализируют те или иные потребности, делая их рабочими и направляющими поведение клиента.

**“Библейский” принцип—
только первый шаг
в качественном
обслуживании клиентов**

ПРИНЦИПЫ КЛИЕНТ-ОРИЕНТИРОВАННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

ПРИНЦИПЫ

- 1 Клиент — главный человек в организации.
- 2 Каждый сотрудник фирмы имеет, помимо основной, еще одну профессию — торговый агент.
- 3 Вы никогда не сделаете счастливым внешнего клиента, если внутренние клиенты несчастны.
- 4 Каждый сотрудник принимает 100% ответственности за качество обслуживания внешнего клиента.
- 5 Главное — не улыбка сотрудников, а улыбка клиента после общения с ними.
- 6 Если вы не позаботитесь о клиенте, то о нем позаботятся ваши конкуренты.
- 7 Превосходите ожидания клиентов, иначе они уйдут от вас.

КЛИЕНТ, ПРИВЕРЖЕННЫЙ ВАМ И ВАШЕЙ ФИРМЕ

Приверженный клиент предпочитает покупать у вас, даже если ваши цены немного выше, чем у конкурентов. Он активно рекомендует вас своим друзьям, партнерам, коллегам. Он представляет вас окружающим в качестве примера. Он — первый, кто проверяет ваш новый продукт и помогает вносить в него улучшения.

По статистике, только 1 из 10 недовольных клиентов скажет об этом; остальные - просто уйдут.

"Я замечательный покупатель. Вы все меня знаете. Я один из тех, кто никогда не жалуется, независимо от того, какое обслуживание получил. Если прихожу в ресторан, то сижу тихо и жду, пока официанты разговаривают. Я никогда не жалуясь, а терпеливо жду, когда очередь дойдет до меня.

Когда я прихожу в магазин, я веду себя вежливо и терпеливо. И если чувствую, что продавец раздражается, когда я только смотрю и не покупаю, то становлюсь вежливым и робким, как только могу. Не в моих правилах отвечать грубостью на грубость. Я никогда не жалуясь и не закатываю сцен, как это иногда делают люди в общественных местах.

Я - идеальный покупатель. Но я никогда не возвращаюсь туда, где мне было неудобно".

ТЕМПЕРАМЕНТ В ДЕТСТВЕ И ТИПЫ ПОВЕДЕНИЯ КЛИЕНТОВ

- Американские психологи разделили младенцев на три типа по темпераменту:
 - а) младенцы, которые любили играть, нормально ели и спали и легко адаптировались к новым ситуациям, были отнесены к легким (таких около 40%);
 - б) легковозбудимых с нерегулярностью в еде и сне, резко и негативно реагирующих на новые ситуации, отнесли к разряду трудных (около 10%);
 - в) малоактивных младенцев, мягко уклоняющихся от новых ситуаций и дольше, чем "легкие", приспособляющихся к ним, отнесли к группе "заторможенных" (примерно 15%);
 - г) остальных (35%) было трудно идентифицировать по этому принципу, и они остались "неопределенными".

- Исследователи задались также вопросом: *Становятся ли мальчики с плохим характером мужчинами с плохим характером?*

Ответ был утвердительным. Тестирование 20 лет спустя показало, что таковые впоследствии характеризовались как значительно более невыдержанные, раздражительные и угрюмые.

- Скорее всего, такой же расклад сохранится и среди ваших клиентов и покупателей. Так что если вы сможете верно определить, с каким типом поведения человек перед вами, то будет понятнее, на что нужно "давить", от чего уклоняться, а какого клиента лучше вообще побыстрее отсеять. Кстати, вас самих все это тоже касается.

Составлено по учебнику: Р.Аткинсон и др. "Введение в психологию" (М., Тривола, CD-ROM-издание).

СКУПОЙ ПЛАТИТ СЕМИКРАТНО

Как правило, компании готовы тратить гораздо больше усилий и денег на приобретение новых клиентов, чем на удержание старых. Многие компании работают по принципу "бездонной бочки". Каждый год они находят 100 новых клиентов и одновременно теряют 100 старых.

Согласно американскому автору П. Тиму, написавшему бестселлер "**50** Эффективных Идей, Которые Можно Использовать Для Удержания Клиента", потеря одного регулярного покупателя из-за его плохого обслуживания может привести к потере еще 66 потенциальных покупателей в силу устной антирекламы. Возможные убытки при этом могут достичь 150 000 долларов в год.

Некоторые возражают этому автору, что если все компании аналогичного профиля работают с примерно равной "плохостью", то при прочих равных условиях в вашу фирму придет примерно столько же новых клиентов, обиженных конкурентами, сколько ушло от вас к ним (см. первый абзац выше). Следует, однако, возразить, что работа со старыми привычными клиентами позволяет резко снизить как моральные издержки персонала, так и организационные издержки по каждому заказу и вообще увеличивает предсказуемость вашего бизнес-процесса.

ПРИМЕР: СКОЛЬКО СТОИТ СУПЕРМАРКЕТУ ПОТЕРЯ ОДНОГО КЛИЕНТА?

Если он тратит \$50 в неделю, то это составит \$2400 в год, или \$24 000 за 10 лет.

Весьма вероятно, он нелестно отзовется о вас еще 10 потенциальным клиентам, а каждый из них — еще 5 клиентам.

В результате вы потеряете 67 покупателей, что за 1 год могло бы принести \$150 000.

Заметим, что пример этот работает только в условиях хорошо развитого рынка. В России, как правило, крупный супермаркет, где можно купить много разных товаров сразу, имеется один на всю округу. Так что недовольный клиент все равно не уйдет "целиком", а просто перестанет у вас брать какой-то наиболее проблемный вид товара. Солидарный уход всех 67 покупателей маловероятен, но помните, что времена могут меняться...

Как правило, клиенты выражают свое мнение только по поводу неудовлетворительного обслуживания и обслуживания экстра-класса

Реальная практика показывает, что для привлечения нового клиента или покупателя (в среднем по всему рынку) требуется примерно в 6 раз больше сил и средств, чем для удержания старого. Иногда, чтобы удовлетворить старого покупателя уровнем обслуживания, от компании требуется потратить дополнительно всего \$20 в год, тогда как привлечение каждого нового клиента обойдется примерно в \$120.

Менеджеры многих компаний, организующих обслуживание клиентов в соответствии с принципом "Клиент всегда прав", хорошо знают цену потери клиента. Однако принцип "Клиент всегда прав" вовсе не означает, что "сотрудник всегда не прав". Просто клиент всегда имеет право на ошибку.

Всегда рассчитывайте на устную рекламу — на то, что скажет клиент о вас и о вашем товаре своим друзьям и коллегам. Чтобы заговорили о хорошем, вам надо сделать что-то экстраординарное. Найдите способ сделать

По статистике, средняя американская компания теряет ежегодно от 10 до 30% своих клиентов исключительно из-за плохого обслуживания

так, чтобы обслуживание у вас приятно запомнилось.

Делайте больше, чем обещали, умейте удивить людей по-хорошему. И помните: задача компании состоит в удержании и развитии однажды найденных клиентов, в создании приверженного компании клиента.



Слушай, наблюдай и иди за клиентом

Как отмечает Р. Крейгер, секрет успеха знаменитой фирмы по пошиву джинсов "Леви-Страусс" в значительной степени определялся тем, что ее руководители старались максимально удовлетворять запросы потребителей. Прислушиваясь к мнениям клиентов и наблюдая за их поведением, они заметили, что:

- Клиенты покупают джинсы чуть большего размера и перед ноской стирают их, чтобы после усадки они сидели более плотно. "Леви-Страусс" выпустила на рынок предварительно стиранные джинсы, не садящиеся при повторной стирке.
- Купив джинсы, молодые люди стараются придать им вид поношенных с характерными переливами голубого и синего цветов. "Леви-Страусс" выпустила на рынок "потертые" джинсы.
- Женщины тоже стали носить джинсы и, чтобы подогнать их по своей фигуре, делали выточки и вставки. "Леви-Страусс" выпустила на рынок джинсы со специальными женскими размерами.
- Детям нравится носить джинсы с дырками и заплатками. Фирма выпустила на рынок джинсы с дырками и заплатками.

Заметим для себя, что меры, перечисление в приведенном примере — это вовсе не "секрет успеха" в прорыве на рынок, а действия по закреплению своего лидерства. На самом деле секрет успеха джинсов состоял в соединении двух технологических находок — хлопковой ткани с плотностью 300 ниток на дюйм и хитрого тройного шва, что и позволило этим штанам выдерживать ковбойские нагрузки.

Вообще, менеджерам не вредно иногда почитать книжки об известных фирмах и их лидерах. Не стоит, однако, воспринимать их буквально или слепо верить содержащейся в них информации вроде: "И тогда я сказал своему партнеру: «Слушай, Боб, я верю в эту идею. Мне кажется, мы действительно должны рискнуть». И мы рискнули и выиграли, и это изменило нашу жизнь". Возможно, такой разговор, похожий на цитату из Библии, действительно был. Но вот что на самом деле стояло за всем этим и какие реальные события направляли участников, никто никогда в подобных мемуарах не опишет.

"МЯГКИЕ" СОСТАВЛЯЮЩИЕ КАЧЕСТВА ОБСЛУЖИВАНИЯ

Выше мы выделили два вида качества — функциональное и сервисное. В свою очередь, в сервисном качестве выделяется "жесткое" сервисное качество, в которое входит гарантия, условий доставки, условия оплаты и т. д. и "мягкое" сервисное качество, включающее искусство общения передней линии с клиентом. Именно это качество становится ключевым при обслуживании экстра-класса. Именно его труднее всего перенять конкурентам, поскольку это качество порождается не только умениями и навыками персонала передней линии, но и корпоративной культурой компании, которую перенять и скопировать просто невозможно. Ниже перечислены основные составляющие мягкого сервиса применительно к пяти ситуациям общения с клиентом.

ПЕРВАЯ ВСТРЕЧА, ПЕРВОЕ ВПЕЧАТЛЕНИЕ: В ЦЕНТРЕ ВНИМАНИЯ — КЛИЕНТ

ПОМЕСТИТЕ КЛИЕНТА
В ЦЕНТР ВНИМАНИЯ

- взглядом или улыбкой дайте клиенту понять, что его присутствие замечено
- профессиональным приветствием дайте клиенту понять, что его присутствие для компании значимо
- следуйте всем уместным при встрече правилам бизнес-этикета
- если сразу приветствие не уместно, наблюдайте за клиентом периферическим зрением и при первых признаках заинтересованности в чем-либо подойдите к клиенту
- первые ваши фразы не должны напрягать клиента
- подстройтесь к стилю общения клиента
- проявите свою позитивность посредством интонации или улыбки



ВЫЯСНЕНИЕ ПОТРЕБНОСТИ ИЛИ СУТИ ЗАПРОСА КЛИЕНТА

ИСПОЛЬЗУЙТЕ
АКТИВНОЕ СЛУШАНИЕ

- задавайте не больше двух вопросов подряд
- задавайте вопросы не как полицейский, а как врач; используйте обороты, придающие вопросам вежливость
- используйте открытые вопросы
- слушая клиента, показывайте ему, что то, что он говорит, значимо и интересно для вас
- повторяйте ключевые моменты его высказываний
- все внимание клиенту: не отвлекайтесь на посторонние дела и разговоры
- если уместно, передайте клиента другому сотруднику, предварительно введя его в курс дела

РЕШЕНИЕ ТРУДНЫХ ПРОБЛЕМ КЛИЕНТА

- слушайте клиента, не перебивая
- если ваша компания является источником проблемы клиента, извинитесь и выразите свое понимание недовольством клиента
- старайтесь не повторять травмирующую клиента информацию
- посредством интонаций проявите свою позитивность
- проявите сочувствие и сообщите сначала все, что вы сможете сделать для решения проблем, а затем чего не сможете

ПРЕЗЕНТАЦИЯ УСЛУГИ ИЛИ ТОВАРА

- коротко и ясно представьте товар или услугу
- используйте технику перевода свойств вашего предложения в выгоду для клиентов
- используйте яркие проникающие в сознание клиента слова
- отвечая на возражения, сделайте комплимент возражению
- приведите доводы клиенту в пользу приобретения услуг или товара именно в вашей компании

ОКАЗАНИЕ УСЛУГИ И ЕЕ ОФОРМЛЕНИЕ

- используйте все для быстрого оформления и оказания услуги, на этом этапе время — один из компонентов качества
- знаки внимания оказывайте клиенту не только в момент завершения сделки, но и после
- для снятия волнений клиента еще раз подчеркните качество оказанной ему услуги или товара
- попрощайтесь и поблагодарите клиента за покупку, используя при этом позитивную интонацию и улыбку.
- называйте клиента по имени и, если возможно, сделайте ему комплимент

ТРЕНИНГ: ЗДЕСЬ И СЕЙЧАС

ВСТРЕЧА КЛИЕНТА

- Профессиональное приветствие
- Выказывание внимания
- Обращение по имени
- Позитивное выражение лица
- Искренний комплимент
- Приглашение к диалогу
- Бизнес-этикет

ВЫЯСНЕНИЕ ПОТРЕБНОСТИ

- Активное слушание
- Правильная постановка вопросов
- Повторение ключевых моментов
- Отражение чувств клиента
- Передача клиента коллеге
- Все уместные навыки первого этапа

ПРЕЗЕНТАЦИЯ УСЛУГИ

1. Коротко и ясно представить товар
2. Эмоциональная окраска
3. Поощрить уточняющие вопросы клиента
4. Благодарность за вопрос и его повторение
5. Расширить запросы клиента
6. Все уместные пункты этапов 1 и 2

ОКАЗАНИЕ УСЛУГИ

- Все средства — для быстрого оформления и завершения
- Знаки внимания клиенту после завершения сделки
- Снять когнитивный диссонанс
- Принять на себя обязательства и необходимое информирование
- Благодарность клиенту

ВЫ

И

ВАШ

БИЗНЕС



6 ОСНОВ МЕНЕДЖМЕНТА



"И что же это такое, что в один миг превращает мужчину в ребенка? Как будто чей-то невидимый взгляд просвечивает и меняет все твое существо. Какие-то флюиды обволакивают тело и душу, повелевая: «На 8 часов ты будешь другим». Всего лишь мгновение назад ты был отец, муж, владелец, избиратель, любовник, гражданин... Но все это было до того, как ты миновал вахтера, поднялся по лестнице, повесил пальто и занял свое место на конвейере".

Т. Питерс, Р. Уотерман. «В поиске совершенства»

ТРИ СПОСОБА УПРАВЛЕНИЯ: СТРУКТУРА, СЛОВО, КУЛЬТУРА

Попав в организацию, люди оказываются под влиянием трех основных видов управляющих воздействий: организационной структуры, корпоративной культуры и личного влияния руководителя. Сейчас мы кратко рассмотрим особенности этих трех механизмов управления.

В силу разных внешних и внутренних причин во всякой организации складывается определенный баланс из трех способов управления



Три вида воздействий на сотрудника

УПРАВЛЕНИЕ ПОСРЕДСТВОМ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ

Только представьте: уезжаете себе отдыхать на Гавайи, а ваш бизнес работает сам собой... Компания, способная на такое, должна была бы во всех случаях иметь организационную структуру, построенную по принципам разделения рабочих операций и функций, которые еще в начале века разработали А. Файоль и Ф. Тейлор.

Эти принципы предусматривают, в частности, четкое разделение труда и отлаженные механизмы связей между всеми подразделениями и отделами. Особенно эффективны такие организации в условиях стабильного внешнего окружения. Примером неудачи системы такого рода может служить серьезный провал фирмы IBM в 90-х годах, повлекший потерю десятков миллиардов долларов.

Попав в подобную организационную структуру, человек становится ее частью — "винтиком" или "шестеренкой". Здесь для него заранее определены условия отношений с теми, кто выше и кто ниже, заданы каналы получения информации, механизмы принятия и исполнения решений, разделены зоны ответственности, написаны должностные инструкции. Такая система действительно может быть весьма эффективной, но только в очень стабильном (или, скорее, консервативном) окружении.

Известный консультант Т. Питере, кстати, утверждает, что должностные инструкции подобны облепившим корабль ракушкам: по его мнению, они мешают организации двигаться. Его совет: "Сожгите их". "Но что взамен?" — спросите вы. На это он отвечает: "Пишите новые".

Управленческая структура — как птица в руке: слишком надавишь — умрет, расслабишь — улетит

УПРАВЛЕНИЕ СЛОВОМ

Гибкость — это, возможно, самая серьезная задача для руководителей. Она означает необходимость подстраивать свой стиль управления к особенностям ситуации, к сложности и важности более конкретных задач, к уровню подготовки персонала, к юридическим нововведениям в стране и пр. Есть две противоположные точки зрения на наемного работника

Если у тебя один выбор, ты — раб; если два, ты — робот; если три — ты свободный человек



Люди — "лежачие камни": они ленивы, избегают ответственности и ждут, чтобы ими руководили. Для них нужен командный стиль управления. Людей надо заставлять, принуждать, заинтересовывать материально.

Люди любят работать, преданы организации, инициативны, и материальные стимулы для них — не главное. Поэтому для реализации людского потенциала наиболее подходит демократический стиль управления.

На самом деле руководитель сам "создает" (или выбирает) своих сотрудников и на 100% несет ответственность за их отношение к работе. Он должен создавать сильную мотивацию для тех заданий, которые он дает подчиненным.

Эффективное делегирование полномочий помогает высвободить время для руководителя и одновременно способствует вовлечению подчиненных в круг управленческих задач. Так, в рекомендациях руководящим работникам "Дженерал Моторс" записано: "Никогда не делай сам того, что могут сделать твои подчиненные,— за исключением случаев, связанных с опасностью для жизни". Делегируя свои полномочия, мы развиваем сотрудников. Развивая своих сотрудников, руководитель развивает организацию, делает ее более гибкой и создает новые возможности для развития своего бизнеса.

10% персонала будут хорошо работать независимо от того, какие деньги они получают. Другие 10% будут работать плохо, какие бы земные блага вы им ни пообещали. Работа остальных 80% зависит от искусства управления и стимулирования

ЛОЯЛЬНЫЙ КОМПАНИИ СОТРУДНИК ПОРОЖДАЕТ ЛОЯЛЬНОГО КОМПАНИИ КЛИЕНТА



ЧЕТЫРЕ СТИЛЯ УПРАВЛЕНИЯ

Эти стили описаны в моделях ситуационного управления таких авторов, как Р. Блейк и Д. Мутон, Р. Хаус, Ф. Фидлер, П. Херси и К. Бланчард, В. Врум и Ф. Иеттонн, Стили управления в моделях этих авторов названы по-разному, но по сути они весьма схожи. Мы здесь будем придерживаться таких терминов, которые чаще всего приняты в российской управленческой культуре. В скобках приведены другие их названия, которые можно встретить в литературе. Сразу отметим, что ни один из описанных стилей руководства в чистом виде не может считаться "самым лучшим во всех отношениях".

ДИРЕКТИВНЫЙ СТИЛЬ С1

Наиболее характерное действие — прямой приказ. Подчиненным делегируются только отдельные операции. Руководитель сам принимает решение и планирует его выполнение. Свобода подчиненным предоставляется в минимальной дозе. Руководитель дает четкие, детальные инструкции, конкретно описывая что, где и когда надлежит сделать, и жестко контролирует выполнение своих заданий. Вообще говоря, в чистом виде этот стиль уместен либо с совсем некомпетентным новичком, либо в чрезвычайных ситуациях, когда нет времени на объяснения.

НАСТАВНИЧЕСКИЙ СТИЛЬ С2

Характерные действия при этом стиле — убеждать, подавать пример, делать вместе. Подчиненным делегируют выполнение только отдельных операций, но — в отличие от командного стиля — им объясняют причины и цель их действий и дают ответы на все их "что" и "почему". Руководитель выполняет роль наставника: он устанавливает цели, поддерживает и одобряет работников. Подобно тренеру в спорте, он проходит ряд этапов:

1. Руководитель демонстрирует и объясняет.
2. Подчиненные выполняют, а руководитель дает им обратную связь.
3. Подчиненные выполняют и объясняют свои действия.

Этот стиль управления направлен на выращивание себе замены (что подходит не всем руководителям).

ДЕМОКРАТИЧЕСКИЙ СТИЛЬ С3

Принятие решений осуществляется совместно с подчиненными. Затем им делегируется выполнение принятых решений. Должностная власть и власть авторитета уходят на второй план. На первый план выходит ориентация на конструктивные партнерские отношения. Подчиненные при этом понимают, что и как им следует

делать, но еще не готовы нести ответственность за принятые решения. Пример этого стиля можно найти в книге Ли Яккоки "Карьера менеджера":



"И я начал разрабатывать систему управления, которую применяю и поныне. В течение многих лет я регулярно задавал своим ведущим работникам несколько элементарных вопросов (а от них требовал, чтобы они, в свою очередь, задавали эти же вопросы своим ведущим работникам). Вопросы такие: «Какие задачи вы ставите себе на ближайшие три месяца?», «Каковы ваши планы, приоритеты, надежды?», «Что вы намерены предпринять для их осуществления?». Если менеджер достигает полного согласия со своим начальником относительно намеченных целей, он оформляет их в виде письменного документа, который начальник визирует своей подписью".

(Хотя насчет своего "полного демократизма" мистер Яккока, возможно, немного лукавит...).

ДЕЛЕГИРУЮЩИЙ СТИЛЬ С4

Подчиненным указывается проблема или конечная цель. Руководитель передает подчиненным ответственность за принятие и реализацию решений. Делегирующий стиль приближает труд сотрудников к наиболее плодотворному свободному труду. Подчиненный сам определяет способ решения проблемы и набор необходимых действий.

Гибкость в соответствии с моделью ситуативного управления означает примерно следующее:

- А. Руководитель применяет разные стили управления к разным подчиненным.
- Б. Руководитель применяет к одному подчиненному разные стили управления в зависимости от специфики решаемых этим подчиненным задач.

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА: ТОНКАЯ НАСТРОЙКА ПЕРСОНАЛА

Помимо возможностей по управлению посредством организационной структуры и личного воздействия, во многих компаниях действует фактор корпоративной культуры. Будучи усвоенной и принятой персоналом, такая культура как бы трансформируется в совесть, долг и ответственность, которые управляют людьми изнутри. Нередко такое управление оказывается гораздо эффективнее управления извне. Корпоративная культура формирует нормы поведения, способствующие достижению целей компании. Корпоративная культура — это своего рода внутренняя энергетика, заключенная в атмосфере и социальном климате той или иной компании.

В частности, под корпоративной культурой понимаются взгляды и ценности, разделяемые всеми членами коллектива (или подавляющим большинством). Сюда относятся: цели организации, представления о ее будущем, ценностные приоритеты, убеждения, традиции, стили управления, способы принятия и реализации управленческих решений, нормы поведения и, конечно же, корпоративный бизнес-этикет. Совокупность всех этих элементов направляет поведение персонала, позволяя тем самым его прогнозировать и нацеливать на задачи бизнеса. Носителем и транслятором корпоративной культуры является в первую очередь высший менеджмент компании. Какая-то корпоративная культура есть в любой организации, но важно то, насколько она способствует достижению целей этой организации.

"Гораздо естественнее применить «сельскохозяйственный» принцип управления кадрами: обеспечьте соответствующую почву и удобрения, и пусть люди растут сами по себе. Результаты вас ошеломят".

Мак Грегор

ВИДЕНИЕ БУДУЩЕГО

Видение будущего — это то, как сотрудники представляют себе картину будущего компании и ее развитие в соответствии с планами и мечтами ее лидеров. "Видение" — в отличие от мечты — подразумевает значительную степень уверенности в воплощении этой картины в реальность. Видение — желаемый и достижимый рубеж роста. Оно служит основой стратегического планирования и командной сплоченности.

МИССИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Чтобы осознать корпоративную миссию, требуется посмотреть на деятельность компании с высоты птичьего полета. Четко сформулированная миссия организации — это ее



визитная карточка. Осознание и принятие миссии организации придает смысл всем усилиям ее сотрудников, отдающих ей значительную часть своей жизни.

5 ГЛОБАЛЬНЫХ ОРИЕНТИРОВ

КТО МЫ?

КАКОВ НАШ БИЗНЕС?

КТО НАШИ КЛИЕНТЫ?

ЗАЧЕМ МЫ НУЖНЫ ЛЮДЯМ?

К ЧЕМУ МЫ СТРЕМИМСЯ?

ТРИ СТАДИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

В зависимости от стадии развития организации в ней возникает тот или иной баланс между разными видами управления людьми.

Всякая организация подобна живому организму: она рождается, проходит периоды младенчества, юношества и зрелости, затем стареет и умирает. У нее могут быть свои болезни: закупорка сосудов, склероз, бессилие, малярия. Она может нуждаться в хирургической операции или в психотерапии. Основные этапы развития большинства компаний описаны в работах бизнес-консультантов Л. Грей-нера и И. Адизеса.

"Организационный дарвинизм" — концепция, согласно которой организация, чтобы выжить, должна приспосабливаться к изменениям внешней среды посредством изменения способов управления

ПЕРВАЯ СТАДИЯ: ОРГАНИЗАЦИЯ КАК СЕМЬЯ



Организации, не научившиеся приспосабливаться к изменяющимся условиям, вымирают подобно динозаврам

Верхи не могут — низы не хотят

Это этап успешного рождения и начала роста. Предпринимательские идеи сработали. Теперь самое время поэксплуатировать удачно найденную рыночную нишу. В коллективе многое держится на энтузиазме и вере в будущее.

Однако структура рабочих отношений на этом этапе еще не прописана достаточно четко. Часто руководитель выступает во всех ролях сразу, и выделяется лишь бухгалтерская служба. Доминирующий здесь вид управления персоналом — личное воздействие посредством устного или письменного приказа. Руководитель разрывается на части.

Нередкий на этом этапе кризис лидерства проявляется в утрате авторитета вследствие неспособности эффективно управлять в таких условиях. При этом деловые и личные отношения нередко вступают в конфликт. Эффективный выход из описанных трудностей — создание четкой организационной структуры.



ВТОРАЯ СТАДИЯ: ОРГАНИЗАЦИЯ-ЖЕСТКАЯ СИСТЕМА

На этой стадии выстраивается иерархическая организационная структура управления, прописываются должностные обязанности сотрудников. Доминирующий здесь вид управления персоналом — организационная структура плюс личное воздействие. Наиболее вероятный кризис на этом этапе связан со стремлением подразделений к автономии — к большей самостоятельности и ответственности, а также к некоординированной деятельности.

Эффективный выход из такого кризиса — разработка механизмов хозяйственной самостоятельности. В управлении начинает возрастать значение корпоративной культуры.

ТРЕТЬЯ СТАДИЯ: ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ЖИВОЙ ОРГАНИЗМ

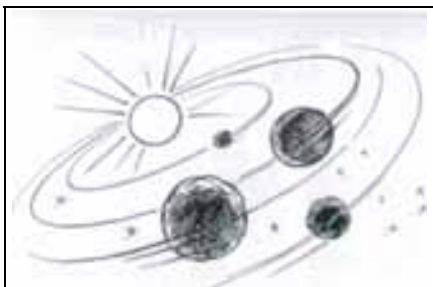
На этой стадии растет самостоятельность отдельных подразделений. При этом выделяются центры предпринимательства, и им предоставляется тот или иной уровень самостоятельности. Руководитель выполняет роль координатора и связующего звена между различными предпринимательскими группами.

Доминирующий вид управления персоналом — организационная структура и корпоративная культура. Центробежным силам, способствующим разбеганию центров предпринимательства от материнской компании, должны находиться и противопоставляться силы центростремительные — т.е. силы притяжения к материнской компании.

Увеличение масштабов бизнеса может привести к потере согласованности в работе подразделений.

Отношение к изменениям здесь уже не такое, как раньше. Поддержание всеми средствами статус-кво теперь мешает продвижению вперед

Дальнейшее разрастание структуры приводит к необходимости создания корпорации более крупного типа. Движущей силой, заставляющей организации переходить с одной стадии на другую, является несоответствие производительных сил и производственных отношений. Переход компании из одной стадии в другую — это в первую очередь серьезная задача, которую предстоит решить руководству компании, а значит, и самое удачное время, чтобы пригласить бизнес-консультанта.



Искусство управления заключается в том, чтобы центры прибыльности вращались вокруг материнской компании, но не отрывались бы от нее

Почему умирают успешные организации

Скачущий по дороге всадник спрашивает крестьянина: "Как проехать в ближайший город?" "Вы двигаетесь не в самом лучшем направлении," отвечает крестьянин. "Ничего: у меня прекрасный конь". - "Но вам же в другом направлении...". "Ничего: у меня запас еды на много дней". Иногда, чем лучше у вас конь и чем больше запас провианта, тем дальше вы от цели.

С. Лазарев. «Чистая карма»

Выбор направления расширения бизнеса — один из стратегических вопросов, определяющих будущее компании. Он базируется прежде всего на понимании тенденций развития рынка. Аналогичные проблемы решаются часто и в военных компаниях: укрепится на уже завоеванных территориях — или двигаться вперед, захватывая все новые. Вот где поистине срабатывает принцип "семь раз отмерь".

Возможности есть, главное — увидеть их первыми. Определите границы своего бизнеса и внимательно присмотритесь к тем, кто работает вблизи этих границ. Вступайте в отношения партнерства и сотрудничества с бизнесом, который комплиментарен вашему. Постарайтесь увидеть возможности для своего расширения в смежные с вами сегменты бизнеса.

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Чтобы выжить, предпринимательская организация должна непрерывно подстраиваться под окружение. Для этого необходимо овладеть наукой управления изменениями.

Постоянные изменения — главное условие процветания организации в меняющемся мире. Рынок — это движущаяся мишень. В этих условиях организация вынуждена адаптировать свой менеджмент, организационную структуру и стратегию и поддерживать соответствие между требованиями рынка и задачами организации. К сожалению, одними только структурными изменениями здесь ограничиться не удастся. Необходимо менять не только корпоративную структуру, но и стратегию и мировоззрение сотрудников. Проводя изменения в организации, надо быть готовым к неизбежным ошибкам.

Срабатывает принцип матрешки: любой риск для некоторого объекта распространяется и даже, как правило, усиливается для всех объектов, в него вложенных и от него зависящих. Но рисковать стоит, поскольку самый большой риск — не рисковать вообще

НЕИЗБЕЖНЫЕ ОШИБКИ В ХОДЕ ИЗМЕНЕНИЙ

Если мы не изменяемся, то повторяем вчерашний день. Тот, кто повторяет вчерашний день, просто теряет свои шансы и медленно умирает. Но если не повторять вчерашний день, можно совершить ошибки.

На стадии серьезных изменений зависимость между вложенными усилиями и получаемым результатом становится нелинейной. Может оказаться, что на десять единиц вложенных усилий получена всего одна единица полезного результата. Мало того, вносимые изменения могут ухудшать ситуацию — хорошо если на короткий период. Изменения — это всегда риск. Всякие изменения требуют затрат ресурсов, которые окупятся не сразу.

**СТОЯТЬ НА МЕСТЕ
ПРИ ТОМ, ЧТО КАЖДЫЙ ГОД
РЫНОК РАСТЁТ НА 30-40% —
ЗНАЧИТ ДВИГАТЬСЯ НАЗАД**



ИГРА НЕ ПО ПРАВИЛАМ

Сначала научись играть по правилам. Затем изобрети новые правила.
Совет опытного картежника

Изучая учебники по менеджменту, часто видишь, как одни и те же классические рекомендации путешествуют из одной книги в другую, отличаясь лишь нюансами формулировок и примерами их применения. Как правило, эти рекомендации воплощают рационализм и здравый смысл. Но вот сравнительно недавно благодаря работам ряда консультантов, таких, как Т. Питере, Р. Уотерман, П. Друкер и др., произошел качественный скачок в науке об управлении. Принципы и правила, предложенные в работах этих выдающихся консультантов, с первого взгляда кажутся парадоксальными и могут вызывать сильное внутреннее неприятие. Но первое впечатление бывает обманчивым.



Представьте, что вы торговец и привезли для продажи в дикое африканское племя велосипеды трехколесные и двухколесные. Как вы думаете, какие из них раскупят в первую очередь? Трехколесные. Двухколесный велосипед кажется дикарю нелепой недоделкой. Он неустойчив и, если сесть на него, падает вместе с вами. И это несмотря на то, что как средство передвижения он несравненно эффективнее. Просто тем, кто его видит впервые, это, мягко говоря, не очевидно.

Не ждите, что свои проблемы в бизнесе вы сможете решить способами, которые уже известны. Изобретайте новые!

ДЕЙСТВУЙ, А ЗАТЕМ АНАЛИЗИРУЙ

С раннего детства мы знаем мудрый принцип: "Планируй, анализируй, а затем действуй". Вся наша система образования была основана на простом и очевидном правиле: сначала подумай, спланируй, а потом действуй. Теперь для успешной деятельности в сфере предпринимательства предлагается другая схема: действуй, а потом анализируй (русские так и делают...).

ПЛАНИРОВАНИЕ КАК СРЕДСТВО ОПРАВДАНИЯ БЕЗДЕЙСТВИЯ И ИЗБЕГАНИЯ РИСКА

Каждый раз у нас есть два выбора: действовать или бездействовать. И зависнуть между этими двумя альтернативами, казалось бы, невозможно. Но на самом деле можно. Мы можем не действовать, но планировать.

Нередко люди предпочитают бездействовать, пока не получают исчерпывающей информации для принятия решения, и, видимо, кое в чем они правы. Вся штука, однако, в том, что в условиях быстро меняющейся ситуации, пока мы собираем необходимую информацию, начальная ее порция уже безнадежно устаревают. Составив один план и поняв, что действовать в соответствии с ним невозможно, поскольку информация, на основе которой он построен, безнадежно устарела, мы начинаем процесс планирования заново.

«Не работайте по старой традиционной схеме: План — цель — действие. Делайте все наоборот. Сначала действуйте, а потом планируйте и анализируйте. Используйте стратегию: стрелять, а потом уже целиться. Попытайтесь взлететь, а потом определяйте свой курс. Не думайте, действуйте».

Т. Питере

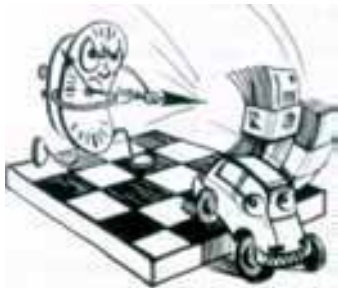
Говорят, что в Санкт-Петербурге есть один мост, который красят постоянно. Это делает всего несколько человек, и когда процесс окраски подходит к концу, его надо опять начинать красить. Использование плана порой напоминает стрельбу из пушек по быстро движущимся воробьям. Рынок сегодня — это движущиеся цели со множеством степеней неопределенности.

Планирование — это способ избежать неудачи; но одновременно это способ отстраниться от активных действий

Р. Уотерман приводит высказывание одного из владельцев успешной корпорации: "У нас нет ни одного мастера стратегии, ни одного плановика на уровне корпорации, который указывал бы нам социально-экономические тенденции, и нет аппарата, который бы исследовал все многообразие идей, предлагаемых авторами или посредниками. Вместо этого мы просто надеемся, что почувствуем что-нибудь, и, когда это случается, мы действуем". "Когда это случается, мы действуем"— ключевая фраза секрета успеха этой корпорации. В какой-то момент надо пойти на риск, довериться своей интуиции.

Известный экономист Д. Шумпитер, считающий, что предпринимательство — наиболее значимый фактор технического прогресса, отмечал: "Основательная подготовка и знание дела, глубина ума и способность к логическому анализу в известных оостательствах могут стать источником неудач".

Ли Яккока однажды сказал Филиппу Колдуэллу, возглавившему компанию Форда после его ухода: "Ваша беда в том, Фил, что вы окончили Гарвард, где вас учили не переходить к действиям, пока не станут известны все факты. В вашем распоряжении имеется 95 процентов фактов, но вы затрачиваете еще шесть месяцев на то, чтобы добыть последние 5 процентов. К моменту, когда вы их наконец добыли, оказывается, что они уже устарели, так как рыночная ситуация изменилась. Вся жизнь - это фактор времени".



"Жизнь - - шахматная доска, а противник - - время. Пока вы колеблетесь и уклоняетесь от хода, время ест фигуры. Такой соперник не прощает нерешительности!"

Порой хаотическое действие лучше организованного бездействия



Вот один эксперимент, описанный лауреатом Нобелевской премии И. Пригожиным:

В бутылку были помещены глупые мухи и умные пчелы. Бутылка лежала в комнате на столе и была ориентирована доннышком к окну, к свету. Снаружи бутылки было много всего, что было способно поддержать жизнедеятельность насекомых, внутри бутылки ничего не было. Люди ушли и вернулись через несколько недель. В этом эксперименте вылететь из бутылки означало жизнь, остаться в бутылке означало смерть. Как вы думаете, когда люди вернулись в комнату, кто выжил: умные пчелы или глупые мухи? Выжили мухи. Как у пчел, так и у мух имеется рефлекс - лететь на свет. Весь их жизненный опыт говорил: выход там, где свет. Но умные пчелы гораздо более привержены этому рефлексу, чем мухи. Мухи, летая в бутылке по принципу броуновского движения, в конечном счете находили выход из бутылки, и спасла их несистематичность. В данном случае интеллект сослужил пчелам плохую службу.

Во время второй мировой войны германское руководство, раздраженное задержкой проекта по созданию баллистической ракеты, которая должна была разрушить Лондон, вызвало Верне-ра Фон Брауна и сообщило, что им было допущено 65 ошибок. На что Вернер Фон Браун ответил, что требуется совершить 65 тысяч ошибок, чтобы научиться делать ракеты, и что русские к этому времени успели совершить только 30 тысяч, а американцы не сделали еще ни одной. В конце войны Германия, единственная из воюющих стран, имела в своем распоряжении действующие баллистические ракеты. Совершая ошибки, мы прокладываем путь себе и другим.

Если вы хотите получить новые результаты, то вас ждет множество новых ошибок. Если вы привержены цели, но не плану, то проигрыш это часть выигрыша, ошибка это часть успеха.

Говорят, что менеджер, который боится потерять место работы в результате допущенной ошибки, не может быть хорошим менеджером. Чтобы менеджер был свободен в поиске наиболее эффективных путей достижения успеха, ему необходимо чувствовать себя свободно, иметь право на ошибку.

Если вы хотите удвоить уровень успеха, утройте уровень ошибок. Ошибка всегда имеет не только свою цену в смысле потерь, она имеет свою положительную цену и в смысле приобретенного опыта. На ошибках, как на фундаменте, строится наш опыт. Ошибки — неплохое инвестирование в свое развитие. Тогда проигрыш — это часть возможного будущего выигрыша. В реальной практике отказ от действия нередко может оказаться большей ошибкой, чем ошибочное действие.

Часто в бизнес-успехе других мы видим многие свои идеи, к сожалению, не доведенные нами своевременно до уровня действий.

ОТНОШЕНИЕ К ОШИБКАМ

Хотелось бы предостеречь читателя от упрощенного понимания принципа отношения к ошибкам. Один из ведущих российских бизнесменов заявил: "Каждый из сотрудников фирмы имеет право на ошибку, но повтор ошибки недопустим". Сотрудник учится на своих ошибках только тогда, когда несет полную ответственность за случившееся. Очень часто мы отказываемся от принятого курса действий, поскольку сразу не достигаем нужного результата.

ЧТО ПЕРВИЧНО: ДЕЙСТВИЕ ИЛИ ПЛАН?

Теперь у читателя есть две мудрости. Первая мудрость гласит: планируй, затем анализируй и только затем действуй. На этот счет есть поговорка: семь раз отмерь, один раз отрежь (правда, некоторые добавляют: "а остальные шесть частей пусти в оборот"). А вот мудрость прямо противоположная: действуй, а потом анализируй и планируй. На этот счет также есть поговорка: куй железо, пока горячо. Мудрость первая отрицает мудрость вторую, правило первое отрицает правило второе. На самом деле существует мудрость третья: оба правила верны, все зависит от обстоятельств, к которым они относятся. Если у вас есть возможность выбора, то вы свободный человек.

В условиях современного бизнеса план и действие должны быть практически неразделимы во времени. Иначе и то, и другое может потерять всякий смысл.

САМАЯ БОЛЬШАЯ ОШИБКА— ИЗБЕГАНИЕ ОШИБОК

В своей недавней книге "Процветание в хаосе" Том Питере приводит в качестве примера опыт руководителя японской фирмы Хонда, который отмечает, что фактически успех дает только 1% твоей работы, но этот процент сопровождается 99% работы, сопровождаемой ошибками и провалами.

«Когда один из вас падает, он падает за тех, кто идет позади, предупреждая о камне преткновения. Он падает и за тех, кто идет впереди, за тех, которые хотя и шагают быстрее и увереннее, но не убрали камень».
Джебран Х.

В каждой конкретной жизненной ситуации надо принимать то или иное решение: или продолжать курс действий, несмотря на то что он сопровождается ошибками, или сменить курс действий, так как сам курс действий ошибочный.

ОТКАЖИСЬ ОТ КОНТРОЛЯ, ЧТОБЫ ПОЛУЧИТЬ КОНТРОЛЬ

Р. Уотерман пишет: "Откажись от контроля, чтобы получить контроль. Предлагайте сотрудникам вносить идеи. Расширяйте границы полномочий людей в процессе выполнения ими своих обязанностей. Откажитесь от принятия решений, когда в вас нет нужды. Это действительно ощущается как утрата контроля. Но в то же время вы в большей степени контролируете самое важное — результаты.... Чтобы получить результаты, отпустите поводья. Когда вы попытаетесь сделать это впервые, вы перепугаетесь до смерти". По мере продвижения вниз по пирамиде власти растет количество сотрудников, вовлеченных в бизнес-процесс, и при этом еще быстрее снижается уровень их ответственности и вовлеченности.

Для вовлечения сотрудников, обладающих несхожими ценностными ориентациями, и выработки у них чувства ответственности необходимо, чтобы организация, помимо денежного обеспечения, удовлетворяла их психологические потребности: сохранение свободы действий, принадлежность к группе, уважение и признание коллектива. Не надо управлять людьми: это унижает их. А что взамен? Вовлеченность и доверие.

Современные менеджеры нередко воображают себя судьей, который говорит идеям сотрудников либо "да", либо "нет". На самом деле задача современного менеджера — обслужить людей, находящихся на передовой линии, тех, кто занят в инновационных технологиях или непосредственно работает с клиентами. Один из парадоксальных призывов Т. Питерса звучит так: "Перейдите от руководства к обслуживанию".

В свое время автор проводил исследование деятельности операторов, в котором с помощью манипулятора отслеживались цели на экране дисплея. Анализировалась координация движений рук и глаз при выполнении этого сенсомоторного действия. Внешне выраженная система сенсомоторных координации при выполнении этих действий выглядела так: глаз фиксирует цель, с которой надо совместить управляемый с помощью манипулятора курсор, и в это время рука совершает не особенно точный бросок в зону цели, а затем осуществляет мелкие корректирующие движения для точного совмещения курсора с целью. В деятельности предпринимателя часто возникает необходимость действовать по этой же схеме: совершить действие, а затем уже осуществлять корректирующие движения.

"ЧЕРНЫЙ" МЕНЕДЖМЕНТ

Все сказанное было бы неполным, если не добавить "ложечку дегтя": черный менеджмент и черный найм. Первое означает использование всей фирмы для прикрытия своих незаявленных целей, а второе — использование сотрудников без намерения выполнить заявленные им обещания.

Применение черного менеджмента весьма многогранно — от подставных фирм с ничего не подозревающими сотрудниками до фирм-посредников, единственной обязанностью которых является получение хорошей зарплаты в комфортных условиях. Понятно, что при этом всякие слова о корпоративной этике, миссии организации и т.п. лишаются смысла.

При конвейерном найме сотруднику говорят: "Ваша зарплата будет 300\$, если в течение двух месяцев вы будете хорошо справляться, а пока — на испытательный срок — мы ставим вам зарплату 150\$. Мы понимаем, что это для вас не вполне удобно, но таковы уж наши правила, тут ничего не поделаешь..." и т.п. Далее, в зависимости от своего терпения, этот сотрудник вкалывает за двоих за половину зарплаты месяца 3—4, а затем просто увольняется, а следующему поется та же

песня. По фонду зарплаты это выигрыш в 4 раза! Такой найм используется в основном при наборе рядовых сотрудников. Есть и более жесткий вариант — когда сотрудников просто регулярно увольняют и заменяют новыми. Иногда это делается, чтобы "подстегнуть" усердие остальных, а иногда — чтобы сотрудник не успел слишком "вжиться".

Найм с подставкой применяется в основном для экономии на оплате труда начальников отделов, крупных организаторов, специалистов и директоров с целью получить от них хорошую схему работы. При этом нанимаемому говорят: "Да, это очень сложный участок работы, и толком неизвестно, как это делается, и можно ли это сделать вообще. Но уж мы вам и зарплату хорошую даем сразу, без всяких там испытательных сроков, — 950\$, и, если у вас получится, считайте, что у вас будет отпуск 2 месяца плюс социальный пакет и т.д. Вы только отчеты пишите поподробнее, чтобы мы — если что — пришли вам на помощь". Как только становится ясно, что схема есть, она заработала, она понятна и отработана весь бизнес-процесс, этого энтузиаста можно увольнять, и в готовую схему подставлять на его место кого угодно за 150\$. Увольняемому так и говорят: "В этом нет ничего особенного, и твою работу может делать кто угодно". Известны также случаи, когда таким путем готовили место для другого сотрудника, который, придя на это подготовленное место, не смог даже толком воспользоваться уже



«Когда человек, обладающий деньгами, встречается с человеком, обладающим опытом, то человек с опытом приобретает деньги, а человек с деньгами приобретает опыт».
Харви Маккей.
"Как уцелеть среди акул"

"Черный" найм встречается в двух основных видах: конвейерный найм и найм с "подставкой"

работающей схемой, а специалиста, создавшего эту бизнес-схему, назначили ему в замы.

Противоядие при конвейерном найме только одно: знать, что пониженная зарплата на "испытательный срок", скорее всего, и есть та зарплата, которую фирма может платить, и решать сразу, согласны вы постоянно на такие условия или нет. Противоядие от найма "с подставкой"— создать свою уникальность и незаменимость.

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ И БИЗНЕСМЕН: ПРИНЦИПАЛЬНЫЕ ОТЛИЧИЯ

В этой книге часто упоминаются "предприниматели" и "бизнесмены". Кратко охарактеризуем, каково их различие в нашем понимании.

Предприниматели — лидеры бизнеса: они удовлетворяют потребности общества и одновременно получают прибыль от выпуска на рынок принципиально новых товаров, а для старых находят принципиально новые рынки и внедряют новые технологии. После того как предприниматель вывел на рынок новый успешный товар, за ним тут же образуется шлейф последователей — бизнесменов, которые эксплуатируют и масштабируют его находки. В действие вступают законы спроса и предложения, а также конкуренция, и тогда уровень прибыльности и рентабельности товара быстро снижается. Предприниматель вынужден делать новый виток для нахождения нового рынка, нового товара, новой технологии.

Бизнесмен заикливается на успехе предпринимателя и часто не видит вокруг себя других возможностей. Ситуацию в бизнесе, связанную с ценовой конкуренцией, можно образно сравнить с ситуацией марафонского бега. Очень часто бегущий впереди как бы гипнотизирует остальных участников, определяя их темп и направление бега. Предприниматель бежит сам по себе.

В реальной жизни подчас трудно провести жесткую границу между предпринимателем и бизнесменом. Для большей наглядности мы поляризовали некоторые наиболее характерные отличия.

Предприниматель — это лидер бизнеса, который создает принципиально новые товары, находит совершенно новые рынки и использует все новые технологии продаж и продвижения товара

Предприниматели — это Колумбы бизнеса, выводящие на старые рынки новые продукты, а старые продукты — на новые рынки. Они изобретают новые технологии продаж и продвижения. Это продолжатели традиций российских купцов, открывавших новые страны и привозивших новые продукты

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ

БИЗНЕСМЕН

ОТНОШЕНИЕ К РЕАЛЬНОСТИ

создает принципиально новую реальность

оптимизирует существующую реальность

фантаст, поэт

реалист, прозаик

изобретает новые возможности и подходы

использует уже имеющиеся возможности

ОТНОШЕНИЕ К РИСКУ

живет, чтобы рисковать; не боится риска

рискует, чтобы выжить; только минимизирует неопределенность

действует, исходя из стремления выиграть любой ценой

действует из стремления не потерпеть неудачу

ТИП ПОВЕДЕНИЯ

игрок, авантюрист; сначала действует, потом думает

прежде всего рационалист: сначала думает, потом действует

генератор идей, лидер

в первую очередь организатор



Оптимизм и ошибки

В исследованиях американских психологов, где сравнивалось поведение нормальных людей и людей с депрессией, было обнаружено, что нормальные люди, как правило, склонны:

- преувеличивать собственные достижения;
- преуменьшать достижения других;
- преуменьшать свои проигрыши;
- преувеличивать свои шансы и возможности;
- преуменьшать вероятность плохих событий;
- преувеличивать вероятность желаемых событий;
- переоценивать мнение о себе в глазах других.

Кажется, это называется "быть оптимистом".

Оказалось также, что люди с некоторой депрессией склонны более объективно оценивать все вышеперечисленное. Иначе говоря, у нормальных людей есть нечто вроде "розовых очков" для защиты своей психики от возможных огорчений. Некоторые ученые полагают также, что величина этой розовой "подушки" прямо пропорциональна нестабильности и непредсказуемости ситуации и при определенных условиях, видимо, переходит все границы адекватности (вплоть до полной убежденности, что при наличии всего половины требуемых ресурсов все равно "как-нибудь выкрутимся").

За решения, принятые руководителями в этой последней ситуации в равной степени будут платить также и клиенты.

Вывод: имейте у себя в команде хотя бы одного "пессимиста" для "рациональной страховки" при принятии важных решений.

Н. Спомюр

ИМЕЙТЕ У СЕБЯ В КОМАНДЕ
ОДНОГО ПЕССИМИСТА...
ИНОГДА ПЕССИМИСТ—
ЭТО ХОРОШО
ИНФОРМИРОВАННЫЙ
ОПТИМИСТ



7 ТОРГ, ИЛИ ПЕРЕГОВОРЫ О ЦЕНЕ



В действительности люди ведут между собой переговоры, иногда даже не догадываясь, что они это делают.

Переговоры по утрясанию цены — одна из самых распространенных форм переговоров в бизнесе. Их действующие лица — покупатель и продавец — хотят заключить сделку, условия которой заранее не определены. У каждого из них есть своя программа-максимум и программа-минимум.

ПРОГРАММА-МАКСИМУМ И ПРОГРАММА-МИНИМУМ

Задача покупателя — купить как можно дешевле. Задача продавца — продать как можно дороже. При успешном ходе переговоров вырабатываются оптимальные условия сделки, устраивающие обе стороны.

Программа-максимум покупателя — заплатить за товар минимальную цену, одновременно не показывая ту максимальную цену, которую он потенциально готов был бы заплатить.

Программа-максимум продавца — получить за свой товар максимальную цену, одновременно не показывая ту минимальную цену, за которую он готов был продать. В процессе торга за счет взаимных уступок происходит

сближение позиций и устанавливается компромиссная цена. Разделение разницы в цене пополам — наиболее часто встречаемый путь к согласию.

Окончательный позитивный результат переговоров часто называют сделкой ("Deal!"). Обе стороны проделали некоторый путь по направлению друг к другу и в результате пришли к взаимовыгодному решению

ПРОЦЕСС ТОРГА-СПЕКТАКЛЬ БЕЗ ЗРИТЕЛЕЙ

В процессе торга можно выделить следующие 3 этапа:

- 1 изложение позиции сторон
- 2 торг и сближение позиций
- 3 закрепление взаимных договоренностей.

ИЗЛОЖЕНИЕ ПОЗИЦИЙ СТОРОН

Торг начинается с заявления начальных цен, представляющих программу-максимум каждой из сторон. Конечная цена, как правило, отражает ситуацию на рынке, а также некоторые аспекты личной заинтересованности участников сделки в том, чтобы сделка таки состоялась. Например, если продавец в силу каких-либо обстоятельств заинтересован продать товар как можно быстрее, то продажная цена может оказаться существенно ниже среднерыночной.

«Вопросы сторон: "Как дешево я могу получить этот продукт?" и "Как дорого я могу его продать?"

Вы пытаетесь заставить другую сторону раскрыть свои карты, а самому остаться в тени. Другая сторона, участвующая в переговорах, будет делать то же самое по отношению к вам. Поэтому приготовьтесь к "спектаклю", который будет непременно сопровождаться словесными изощрениями и ложью - чаще "белой", но иногда очень даже смелой и наглой.

Гевин Кеннеди. «Новый рубеж переговоров»

В качестве начальной цены продавец обычно старается назначить самую высокую цену, а покупатель — самую низкую. Разница между начальными ценами, которые две стороны предлагают, и конечной ценой, на которую они готовы были бы согласиться, составляет пространство торга. Эта разница может составлять 10—30% от исходной цены.

ТОРГ И СБЛИЖЕНИЕ ПОЗИЦИЙ

Сближение позиций осуществляется за счет встречных предложений и аргументации своих позиций. Более активно в процессе торга обычно ведет себя та сторона, которая сильнее заинтере-

Разница может составлять 10-30% от первоначальной цены — есть за что бороться

ресована в благоприятном исходе переговоров. От более заинтересованной стороны, как правило, исходят все компромиссные инициативы.

Переменной величиной в ходе переговоров может стать не только цена товара, но и сам товар и его атрибуты — качество, количество, способ доставки, гарантия и т.д. Каждая из сторон, участвующая в переговорах, бессознательно стремится к одному и тому же — взамен малых уступок незначительным вопросам получить значительные уступки по принципиальным вопросам.

При этом используется давление временем, демонстрация силы, введение дополнительных ценностей. Различия в ценностях часто служат основой для успеха переговоров: стороны должны найти способ обменять что-то, что один из них ценит меньше, на что-то, что он ценит больше.

ЗАКРЕПЛЕНИЕ ДОСТИГНУТЫХ ДОГОВОРЕННОСТЕЙ

Если в процессе переговоров стороны приходят к цене, которая устраивает и продавца, и покупателя, то сделка считается состоявшейся. Ее необходимо зафиксировать в виде письменных и/или устных обязательств.

Опишем некоторые эффективные правила и стратегии, которых уместно придерживаться в зависимости от того, представляете ли вы покупателя или продавца.



Конечный результат переговоров — это не точка, а область. Ее контуры вырисовываются в ходе переговоров

ЭТАП 1

ЭТАП 2

ЭТАП 3

ЭФФЕКТИВНЫЕ СТРАТЕГИИ ПОКУПАТЕЛЯ

1 НЕ СПЕШИТЕ СОГЛАСИТЬСЯ НА ПЕРВУЮ ПРЕДЛОЖЕННУЮ ЦЕНУ

Если вы — покупатель, то искусство торговаться подразумевает, что вы никогда не соглашаетесь на первую предлагаемую вам цену. Вы ведете переговоры, понимая, что первоначально заявленная цена чаще всего не окончательная и что каждая последующая сумма, возможно, приведет к более выгодной для вас цене.

Никогда не соглашайтесь на первую цену: за ней всегда есть еще одна, более выгодная

2 НЕ ПОКАЗЫВАЙТЕ СЛИШКОМ БОЛЬШОЙ ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТИ В ПОКУПКЕ

Покупатели сталкиваются с продавцами, которые не знают точной цены, они знают только желаемый диапазон. Линия поведения покупателя заключается в том, чтобы вести себя сдержанно, показывая свою незаинтересованность, объясняя, почему предложенная цена кажется ему слишком завышенной, и подсказывая продавцу, что он может сделать, чтобы поднять его заинтересованность.

Между двумя крайностями — тем, кто сразу же соглашается на предложенную цену, и тем, кто категорически отрицает ее, находится покупатель с творческим подходом к переговорам в ходе торга.

3 НАЗНАЧАЯ ПЕРВОНАЧАЛЬНУЮ ЦЕНУ, ПРИДЕРЖИВАЙТЕСЬ ПРИНЦИПА РАЗУМНОЙ РАЦИОНАЛЬНОСТИ

Иницируя переговорный процесс, покупателю не следует назначать слишком низкую первоначальную цену. Это может оттолкнуть продавца и свидетельствовать о том, что вы или не знаете цен на рынке, или не серьезны в вашем намерении купить.

Пример. Вы — покупатель дома и можете купить дом за 150000 у.е, а продавец просит 170000 у.е. В этом случае ваше входное предложение может составить 120 000 у.е., но никак не 60 000 у.е. И тогда есть шанс, что в ходе торга вы сойдетесь на 150000 у.е.

Не рекомендуется называть в качестве первоначальной явно заниженную цену

ЭФФЕКТИВНЫЕ СТРАТЕГИИ ПРОДАВЦА

1 ДЕРЖИТЕ УДАР

Продавец не должен производить впечатление человека, готового продать за любую цену. Искусство торговаться заключается в том, чтобы "держать удар", не сбрасывать начальную цену при первом же возражении покупателя.

В ответ на низкое ответное предложение покупателя еще раз обоснуйте свою цену, отметьте свою озабоченность ответным низким предложением покупателя.

Если покупатель сделал свое ответное низкое предложение, не занижайте сразу свое начальное предложение

2 СОЗДАВАЙТЕ ПРОСТРАНСТВО ДЛЯ ТОРГА

Продавец хочет получить за дом 150000 у.е. Учитывая возможность скидывания цены, он может назначить первоначальную входную цену 180000 у.е.

Если покупатель приводит в поддержку своих аргументов данные и факты, ранее вам неизвестные, попросите точного указания источника и разъяснений.

Тот, кто первым раскроет свою пограничную цену, рискует потерять деньги.

Создайте пространство, чтобы иметь возможность сделать уступку

3 В ХОДЕ ПЕРЕГОВОРОВ ПРОЯВЛЯЙТЕ ТВОРЧЕСТВО И ГИБКОСТЬ

На переговорах часто может показаться, что встречаются два незаинтересованных человека. Но первое впечатление часто бывает обманчиво. Проявляя внешнее спокойствие, стороны назначают свои первоначальные входные цены, от которых самим становится дурно. Но торг не приведет к результатам, если стороны не пересмотрят свои выходные цены. Для того чтобы переговоры состоялись, продавцу и покупателю надо проявить взаимную гибкость. Каждая из сторон должна проявить творчество в нахождении зоны взаимного согласия.

ИГРА ПО ПРАВИЛАМ В ТИПИЧНЫХ СИТУАЦИЯХ ТОРГА

В процессе торга на первое место выходят техники аргументации своего предложения и техники работы с возражениями. Рассмотрим некоторые типичные ситуации, возникающие в ходе переговоров по поводу цены.

ВХОДНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ ПОКУПАТЕЛЯ НАМНОГО МЕНЬШЕ ОЖИДАНИЙ ПРОДАВЦА

Вы продаете гараж и хотели бы назначить входную цену 600\$, а в ходе торга готовы снизить ее до 450\$. Но прежде, чем вы назвали первоначальную цену, вы слышите от покупателя:

"Мы оценили гараж, привлекли экспертов и не можем предложить цены выше 260\$».

Назовете ли после этого высказывания, как и планировали, первоначальную цену 600\$ или сразу снизите ее до 450\$? Правильнее сказать, что вы планировали продать за 600\$. Попытайтесь найти предмет переговоров помимо цены товара.

Старайтесь не делать первым большой уступки. Постарайтесь, чтобы первую уступку сделала противоположная сторона

МЕНЕДЖЕР ПО ОПТОВЫМ ЗАКУПКАМ ЭМОЦИОНАЛЬНО ОТРЕАГИРОВАЛ НА ВАШЕ ЗАЯВЛЕНИЕ О ПОВЫШЕНИИ ЦЕН НА 10%:

"Мы так давно с вами сотрудничаем, а вы нам повышаете цену сразу на 10%. Не хотим больше с вами сотрудничать. Найдем другого поставщика".

Минимум эмоциональных реакций! Покажите понимание точки зрения партнера. Но сразу не соглашайтесь на уступки. Выдержите паузу, затем спокойно повторите ваши аргументы в пользу повышения и снова держите паузу. Внимательно наблюдайте за поведением противоположной стороны. Ждите от него конструктивных предложений. Не занимайте оборонительную позицию.

Скидки предъявляются в ответ на запрос покупателя, но не сразу. Отказываясь от чего-то, надо постараться получить что-то взамен

ПАРТНЕРЫ С САМОГО НАЧАЛА ПРОСЯТ СКИДКУ С ПЕРВОНАЧАЛЬНО ЗАПРОШЕННОЙ ЦЕНЫ

Можно ли на 10% дешевле?

Будет неправильно сразу согласиться, даже если вы и готовы к этому, поскольку тут же может последовать запрос о еще большей скидке.

Хороший ответ: "Если в виде исключения мы дадим такую скидку, вы купите?!", или "Сумма на 10% меньше вписывается в ваш бюджет?", или "У нас есть и система скидок, в зависимости от количества товара, которое вы закажете, от условия доставки, от способа оплаты.

Если вы закажете 20 комплектов, то я дам 10% скидку. Хотите заказать 20?"

Во время переговоров старайтесь собрать как можно больше информации. Сделайте так, чтобы противоположная сторона выложила свои козырные карты первой

ПАРТНЕРЫ С САМОГО НАЧАЛА ПЕРЕГОВОРОВ ОКАЗЫВАЮТ НА ВАС ДАВЛЕНИЕ

В самом же начале переговоров противоположная сторона заявляет:

"Помимо вашего мы просмотрели еще два предложения, и, честно говоря, ваше предложение самое слабое".

Хладнокровие и рассудительность. Не подвергайте сомнению заявления клиента, а попытайтесь понять, что за ними стоит. Поинтересуйтесь, в чем суть других предложений и чем они лучше вашего.

СОХРАНЯЙТЕ БАЛАНС РАЦИОНАЛЬНЫХ И ЭМОЦИОНАЛЬНЫХ КОМПОНЕНТОВ

Во время переговоров для адекватного восприятия реальности следует балансировать эмоциональные и рациональные компоненты. В ситуации эмоционального возбуждения вы можете или "Обдуманно Действовать", или "Бездумно Реагировать". Бездумно реагировать — значит бессознательно допускать, чтобы кто-то другой управлял вашими эмоциональными реакциями и поступками. Сделайте заявление и затем храните молчание или, в крайнем случае, повторите заявление, но не давайте себя вовлечь в словесную игру взаимных упреков и оскорблений.

НЕСОГЛАСОВАННОСТЬ СРЕДИ ЧЛЕНОВ ВАШЕЙ ПЕРЕГОВОРНОЙ КОМАНДЫ

Один из ваших сотрудников во время переговоров проявляет или излишнюю жесткость, или излишнюю уступчивость. В ходе переговоров члены переговорной команды с вашей стороны высказывают несогласованные суждения. Прежде чем проводить внешние переговоры — проведите переговоры внутренние, согласуйте ваши позиции заранее.

Прежде чем проводить внешние переговоры, проведите переговоры внутренние

ПОДГОТОВКА К ПЕРЕГОВОРАМ

Плохая подготовка к переговорам предполагает неудачные для вас переговоры. Время, затраченное на подготовку к переговорам, всегда себя оправдает.

ГОТОВЯСЬ К ПЕРЕГОВОРАМ:

- Проведите внутренние переговоры со своей командой.
- Установите цели, согласуйте со своими коллегами диапазон входных и выходных цен.
- Соберите всю информацию о вашем партнере по переговорам и о тех, кто принимает окончательное решение.
- Заранее сформулируйте свои основные аргументы.
- Предвосхитите возражения партнера — подготовьте сильные ответы на возражения.
- Определите возможные уступки, на которые вы готовы пойти. Согласуйте их со своей командой.
- Подготовьте все необходимые документы для принятия окончательных решений.
- Продумайте место проведения переговоров.

ТРИ СТРАТЕГИИ ПОВЕДЕНИЯ ПРИ ПЕРЕГОВОРАХ

Возможные стратегии поведения в ситуации переговоров: борьба, уступчивость, компромисс.

УСТУПЧИВОСТЬ — пренебрежение своими интересами в пользу интересов партнера. Доминирующее убеждение: "Переговоры бессмысленны, все равно другая сторона добьется своего".

КОМПРОМИСС — готовностью частично поступиться собственными интересами при условии, что другая сторона поступится своими. Доминирующее убеждение: "Мы можем найти решение, выгодное обеим сторонам".

БОРЬБА — характеризуется жесткой ориентацией каждой из сторон на свои собственные интересы и полным пренебрежением интересами другой стороны. Доминирующее убеждение: "Я выиграю, а ты проиграешь".

Старайтесь, чтобы после общения с вами оставались люди, которые верят вам и готовы заключать с вами новые сделки.

БАРЬЕРЫ НА ПУТИ К СОГЛАСИЮ

Довольно часто в, казалось бы, благополучных ситуациях возникают психологические барьеры, мешающие успешному завершению переговоров. Важно осознать, что эти барьеры носят не объективный характер, а субъективный и их источником являетесь вы сами.

Вот некоторые примеры таких барьеров:

- стремление сторон получить равные выгоды:
— участники исходят из допущения, что обе стороны должны не просто выиграть, но выиграть поровну;
- вынесение субъективных интересов и оценок:
— каждая из сторон, участвующих в переговорах, склонна считать свои уступки и предложения более ценными, чем уступки и предложения противоположной стороны;
- слишком жесткая приверженность своим предварительно подготовленным решениям:
— участники отстаивают домашние заготовки и не способны проявить гибкость;
- личные отношения между участниками переговоров:
— часто межличностные отношения являются барьером на пути конструктивных переговоров;
- "туннельное зрение":
— ограниченность представлений о возможных способах прихода к взаимному согласию нередко также мешает договориться о цене. Простое осознание этих барьеров поможет избежать многих трудностей, возникающих в процессе переговоров.



Ограниченный взгляд на ситуацию часто закрывает возможность достичь согласия

ПОСРЕДНИЧЕСТВО ПРИ ПЕРЕГОВОРАХ

Иногда необходимо присутствие на переговорах третьей стороны, которая не обладает предвзятостью мнения и умеет создать отношения сотрудничества. Посредник помогает преодолеть вышеперечисленные психологические барьеры. Посредничество на переговорах основано на предположении, что стороны имеют желание найти взаимовыгодное решение, но для этого у них не хватает умения или присутствуют барьеры личного характера.

Посредник помогает сторонам устранить непонимание, снижает чувство враждебности и эмоциональной напряженности. Посредник организует процесс переговоров таким образом, что стороны имеют шанс понять истинные интересы друг друга. Даже сам факт вынесения предложений через третью сторону в ряде случаев может существенно повысить вероятность его принятия.

Посредник превращает переговоры в конструктивный процесс при помощи:

- установления процедур и правил переговоров
- представления инициатив и предложений сторон
- помощи участникам в понимании взаимных интересов и позиций
- помощи в оценке возможных путей решения проблемы.

Имеется целый ряд факторов, определяющих эффективность работы посредника:

- посредник должен быть принят обеими сторонами как нейтральная объективная сторона
- посредник должен уделять каждой из сторон одинаковое внимание и расценивать их априорно равными.

Переговоры — это всегда возможности; используйте их как можно полнее.

РЕКОМЕНДАЦИИ И ПРАВИЛА

- Используйте такие аргументы, которые поняты и приняты партнером по переговорам.
- Сначала ответьте на аргументы партнера, а потом приводите собственные.
- Используйте ручку и бумагу для усиления аргументации своей точки зрения.
- Старайтесь не делать первым большой уступки. Постарайтесь, чтобы первую уступку сделала противоположная сторона.
- Выдержите паузу, затем спокойно повторите ваши аргументы в пользу повышения и снова держите паузу.
- Во время переговоров старайтесь собрать как можно больше информации. Сделайте так, чтобы противоположная сторона выложила свои козырные карты первой.
- Прежде чем проводить внешние переговоры, проведите переговоры внутренние.
- Скидки предъявляются в ответ на запрос покупателя, но не сразу. Отказываясь от чего-то, надо постараться получить что-то взамен.

Делитесь с партнером своими ощущениями в ходе протекания переговоров:

"Я обеспокоен тем, как складывается наш разговор. Видимо, мое мнение вас не интересует".

- Сообщайте партнеру о том, как вы воспринимаете его состояние:
"Я вижу, что такая постановка вопроса вам не нравится. Вероятно, вы видите ситуацию иначе?"
- Подчеркивайте общность с партнером (сходство интересов, мнений, целей):
"Мы с вами понимаем, что у нас одна цель,— и это самое главное".



НЛП В ПРОДАЖАХ



Удар, еще удар - и вы в нокауте.

ИСТОКИ НЛП

Нейролингвистическое программирование (НЛП) основано на результатах обобщения опыта ведущих психотерапевтов своего времени — Фрица Перлза, Вирджинии Сатир, Мильтона Эриксона.

Основатель эриксоновского гипноза Милтон Эриксон страдал дальтонизмом, был прикован к инвалидной коляске полиомиелитом и при этом смог стать вторым Фрейдом нашего столетия. Он говорил: "Вы можете притвориться мастером какого угодно дела — и справиться с ним. Совершенно неважно, умеете ли вы гипнотизировать или нет. Вернувшись домой, притворитесь гипнотизером. Люди пойдут за вами и начнут притворяться, что они погружаются в транс. Только не одурачьте сами себя: помните, что вы всего лишь притворяетесь".

Опыт этих талантливых психотерапевтов, а также других специалистов, которым в своей работе приходилось воздействовать на поведение других людей, описан в работах основателей НЛП — Джона Гриндера и Ричарда Бэнндлера. Применительно к продажам метод НЛП представляет собой тонкую грань между гипнотическим внушением и убеждающим воздействием. Вероятно, НЛП станет самой распространенной техникой продаж третьего тысячелетия.

Приводимое здесь описание техник НЛП не претендует на полноту. Отбиралось прежде всего то, что, по мнению автора, может быть полезно в продажах. Основными задачами НЛП (или техники убеждающих воздействий) при продажах являются:

- построение доверительных отношений с покупателем
- фокусировка внимания покупателя на ваших словах

- создание у покупателя установки на немедленное действие.

Рассмотрим, что же предлагают техники убеждающих воздействий для решения трех этих задач.

«Направление, получившее название "нейролингвистическое программирование", возникло из моделирования человеческого поведения и процессов мышления.

Моделирование в НЛП подразумевает выявление умственных стратегий ("нейро") данного человека путем анализа его речевых паттернов ("лингвистическое") и невербальных реакций. Из результатов подобного анализа складываются пошаговые стратегии и приемы ("программирование"), которые можно использовать для передачи данного навыка другим людям, а также для применения его в других контекстах.

Фактически НЛП началось с того, что Ричард Бэндлер и Джон Гриндер смоделировали языковые и поведенческие паттерны работ Фрица Перлза (основателя гештальт-терапии), Вирджинии Сатир (основателя семейной терапии и системной терапии) и доктора медицины Милтона Эриксона (основателя Американского общества клинического гипноза)».

Роберт Дилтс. «Моделирование с помощью НЛП»

**ПОВЕДЕНИЕ ПРОДАВЦА
Порождает
ПОВЕДЕНИЕ КЛИЕНТА
ПОВЕДЕНИЕ КЛИЕНТА
Порождает
ПОВЕДЕНИЕ ПРОДАВЦА
ЭТО И ЕСТЬ СУТЬ НЛП**

СПОСОБЫ ПОСТРОЕНИЯ ДОВЕРИЯ У ПОКУПАТЕЛЯ



В литературе по НЛП основой для построения доверия называют состояние раппорта. Состояние раппорта с клиентом (от фр. **rapport** — букв. взаимосвязь, взаимопонимание) характеризуется установлением позитивных взаимоотношений, доверия и понимания. Цель продавца при этом — снять у покупателя барьер недоверия. Первый шаг к установлению раппорта — продемонстрировать покупателю собственную конгруэнтность.

СОБСТВЕННАЯ КОНГРУЭНТНОСТЬ

Конгруэнтность понимается как соответствие между тем, что вы демонстрируете сознательно (прежде всего словами), и тем, что проявляется бессознательно — в телодвижениях, мимике,

интонации, одежде. Иначе говоря, это соответствие между вербальными и невербальными компонентами поведения — между словами и жестами, между декларируемым эмоциональным состоянием и бессознательной экспрессией лица. Всякая неконгруэнтность, или несоответствие между ними, может оказаться негативной информацией для клиента, который подумает, что его надувают, — и тогда прощай ваша сделка. Люди обожают покупать вещи, но могут сильно раздражаться, когда им пытаются их "впаривать".

"В момент достижения полного контакта можно наблюдать прелюбопытное явление невербальной коммуникации. Поведение двух человек становится взаимно отраженным: они почти одновременно изменяют позу, моргают, поднимают руку, зевают и т.п.

Все происходит так быстро, что постороннему наблюдателю почти невозможно отследить это без видеозаписи. Тем не менее успешный менеджер должен уметь улавливать моменты срывов в ходе озеркаливания. Так, если в ходе беседы партнер считает, что нарушаются его ценности или ожидания, он начинает проявлять признаки беспокойства... Вместо тщательного отражения возникает серия нескоординированных движений - как если бы собеседники теряли равновесие. И в поисках этого равновесия их руки и ноги будут неожиданно изменять позицию".

Майкл Маккей. «Скрытое послание менеджера»

КОНГРУЭНТНОСТЬ С ПОКУПАТЕЛЕМ

Следующий шаг к установлению раппорта — построение конгруэнтности с собеседником. Больше всего люди доверяют самим себе, и бессознательно они также

Поведение покупателя есть только следствие поведения продавца

доверяют тому, кто в чем-то похож на них.

Наиболее эффективные способы достижения конгруэнтности с покупателем основаны на технике зеркального отражения, или отзеркаливания. Наблюдайте за покупателем и "калибруйте" его движения и реакции применительно к различным моментам общения. Для использования метода отзеркаливания необходимо сначала "заострить" свой слух и взгляд, и затем уже освоить навыки имитации: постарайтесь имитировать позу, движения и мимику покупателя, его манеру говорить. Умение слышать и видеть покупателя — основа техники подстройки.

ВИДЫ ПОДСТРОЕК К ПОВЕДЕНИЮ ПОКУПАТЕЛЯ

ПОДСТРАИВАНИЕ ПОД ТОНАЛЬНОСТЬ И ТЕМП РЕЧИ ПОКУПАТЕЛЯ

Скопируйте скорость речи покупателя, его интонацию, манеру говорить. Ваша подстройка пройдет незамеченной, поскольку люди, как правило, не осознают тональности и темпа своей речи. Использование этой техники потребует определенной тренировки.

Настроенность на одну волну — суть конгруэнтности собеседников Жесты, мимика, движения — все это зеркала для внутреннего состояния собеседника

ПОДСТРАИВАНИЕ ПОД ХАРАКТЕР ДВИЖЕНИЙ ПОКУПАТЕЛЯ

Отследите движения, которые ваш собеседник периодически повторяет в ходе беседы, и подстройте ритм своих движений к его движениям — пусть даже они отличаются. Подстроиться под ритм движений собеседника можно, например, взятием авторучки, сменой позы или движением пальцев.

ИМИТАЦИЯ ПОЗЫ ПОКУПАТЕЛЯ

Это наиболее легкая техника, но одновременно и наиболее очевидная и распознаваемая. В случае распознавания собеседник может расценить использование этой техники как насмешку над ним (особенно если он мнительный человек).

Использование этих трех техник — не механическая процедура — в том смысле, что сама собой она не может гарантировать установление отношений раппорта. Многие люди бессознательно используют описанные выше приемы зеркального отражения, причем эффективной может оказаться также подстройка под эмоциональное состояние собеседника.

Для установления доверия с покупателем на начальных этапах процесса продаж полезны следующие рекомендации:

- Используйте интимно-доверительные интонации. * Ваша поза должна излучать уверенность.
- Периодически смотрите в глаза покупателю.
- Говорите не спеша.
- Не прячьте свои руки.
- Следите за самоконгруэнтностью.
- Будьте конгруэнтны покупателю.

ТРИ КАЧЕСТВА ИСКЛЮЧИТЕЛЬНОГО КОММУНИКАТОРА

«Мы обнаружили три главных паттерна в поведении всех магов психотерапевтов (а также руководителей и коммерсантов), с которыми разговаривали.

Первый паттерн - это знание, какого результата вы хотите достичь.

Второй - вам нужна поведенческая гибкость. Вам нужно уметь порождать множество и множество различных вариантов поведения, чтобы обнаружить, какие реакции вы получаете.

Третий - вам нужно располагать сенсорным опытом, достаточным для того, чтобы заметить желаемые реакции, когда вы их получите.

Если у вас есть эти три способности, то вы можете просто менять свое поведение, пока не получите нужные вам реакции».

Р. Бэндлер, Д. Гриндер. «Из лягушек в принцы»

**ТОЛЬКО ДОВЕРЯЯ ПРОДАВЦУ,
ПОКУПАТЕЛЬ ПОЗВОЛИТ ЕМУ
УБЕЖДАТЬ СЕБЯ**

СПОСОБЫ ФОКУСИРОВКИ ВНИМАНИЯ ПОКУПАТЕЛЯ

Для фокусировки внимания тысяч телезрителей телеведущий просто говорит: "Внимание!". А какие же средства привлечь внимание покупателя есть в арсенале у продавца?

Привлечение
внимания к чему-то
одному всегда есть
отвлечение
внимания от чего-то
другого

1. ПЕРИОДИЧЕСКИ "БУДИТЕ" ПОКУПАТЕЛЯ

Даже нейрон перестает реагировать на внешнее воздействие, если оно слишком стабильно. И вообще нервная система реагирует прежде всего на изменения в окружающей среде. Любые наблюдаемые или слышимые изменения в поведении продавца привлекают внимание покупателя — но только на какой-то период времени. Как же привлечь его побольше? Вот что можно сделать:

ПЕРИОДИЦИЗМ

- изменить позу
- изменить громкость своей речи
- сделать движение рукой
- сменить интонацию
- переменить тему разговора.



Ответная реакция покупателя тут же проявится во взгляде, в речевой паузе, в изменении позы. А когда его внимание привлечено, необходим следующий шаг — вызвать интерес к вашему предложению. Если этого не сделать, то все предыдущее окажется зря.

2. ПЕРЕФОКУСИРОВКА ВНИМАНИЯ ПОКУПАТЕЛЯ НА ЕГО ВНУТРЕННЕЕ СОСТОЯНИЕ

Транс — одно из естественных состояний человека. Для него характерно ограниченное внимание к внешнему миру и сосредоточение на своем внутреннем. Так вот: у покупателя могут возникать состояния, в какой-то степени схожие с трансом..

В этом состоянии доминирующей ценностью становится что-то внутреннее: все внимание покупателя идет к нему. Деньги, стоимость товара уходят на второе место. Решающим фактором совершения покупки становятся собственные желания. Возможные финансовые потери игнорируются.

3. ВОВЛЕЧЕНИЕ В ПРОЦЕСС

По сути, это приглашение покупателя к совместной деятельности с продавцом. Покупателя необходимо вовлечь в некоторый процесс — тогда его внимание будет привлечено до тех пор, пока этот процесс не завершится.

Например:

"Сейчас мы рассмотрим пять самых главных преимуществ".

Местоимение "мы" — несет в себе функцию приглашения к совместной деятельности.

4. ЭФФЕКТ НЕЗАВЕРШЕННОГО ДЕЙСТВИЯ

Коммерческий агент, обращаясь к потенциальному клиенту:

"У нас для Вас есть три очень выгодных предложения, давайте начнем с первого".

5. СОЗДАНИЕ ОЖИДАНИЙ

Еще один способ сфокусировать внимание покупателя — создать у него позитивные ожидания.

Например:

"Следующий час будет наиболее приятным". Или:

"Это важнее, чем Вы можете подумать".

6. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СЛОВ ПОВЫШЕННОЙ ЭМОЦИОНАЛЬНОЙ ЗНАЧИМОСТИ

Некоторые слова сами по себе вызывают у покупателей повышенное внимание, когда они их слышат. К таким словам относятся имя покупателя, слова "выгода", "польза", "скидка", а также фразы типа: "Это даст Вам возможность...", "Это Вам позволит".

7. СМЕЩЕНИЕ ФОКУСА ВНИМАНИЯ

Переключая внимание клиента на что-то одно, вы тем самым убираете из его внимания что-то другое.

Вы можете, например, сместить внимание покупателя с качества товара на выгодность покупки, скажем, с точки зрения периода скидок.

Например:

"Это уникальное предложение, поскольку на этой неделе мы даем скидку целых 50% от исходной цены".

"Джеймс Викари взялся исследовать это явление при помощи скрытой камеры и в качестве физиологического показателя выбрал количество миганий глаз покупательниц. У человека в спокойном состоянии глаза мигают 32 раза в минуту; при сильном волнении, напряжении частота морганий возрастает до 50--60 раз в минуту; при расслабленном состоянии и в состоянии гипноза - уменьшается до 20 и менее. Викари установил, что во время отбора товаров число миганий у женщин падает до 14 в минуту, что можно сравнить с состоянием гипноза.

Женщины как бы загипнотизированы окружающим их товаром и доступным изобилием, они не замечают своих знакомых, не здороваются с ними, ударяются о полки, спотыкаются о ящики, не видят камеры, щелкающей на близком расстоянии от них. Когда женщины, заполнив свои тележки, направляются к контрольному прилавку, картина меняется: число миганий увеличивается у них до 25 в минуту, а при звуке аппарата, выбивающего чек, и при голосе кассира, называющего сумму, — до 45 в минуту".

Вене Паккард. «Скрытые увещеватели. Психоанализ в рекламе»

ФОКУСИРУЯСЬ НА ПРОБЛЕМЕ КЛИЕНТА МЫ ФОКУСИРУЕМ ЕГО ВНИМАНИЕ НА СЕБЕ

СОЗДАНИЕ УСТАНОВКИ НА НЕМЕДЛЕННОЕ ДЕЙСТВИЕ

Откладывая покупку на завтра, клиент не сможет порадоваться ей уже сегодня

Рассмотрим способы выведения покупателя из состояния нерешительности и неопределенности. Покупателя можно подтолкнуть к принятию решения, указав на последствия возможного бездействия. Это осуществляется посредством следующих способов.

1. НАВЯЗЫВАНИЕ СРОЧНОСТИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ

При этом в ситуации, когда клиент старается принять решение относительно покупки, ему навязывается представление о необходимости срочного (и, конечно же, положительного) решения.

2. ГИПОТЕТИЧЕСКИЕ ПРЕДПОЛОЖЕНИЯ

Действия, не имеющие прямого отношения к решению о покупке, увязываются в причинно-следственную связь с окончательным положительным решением. Создается некоторая ловушка для сознания, соединяющая реальность настоящего и одно из вероятных событий будущего. Например:

"Как только Вы ознакомитесь с документами, мы можем подписать контракт".

Или: "Как только я расскажу, Вы выберите то, что Вам надо".

Или: "Когда Вас что-то заинтересует, Вы просто поднимете трубку и наберете наш номер".

Вот пример, в котором продавец стремится показать клиенту необходимость принимать решение побыстрее.

"Представьте себя в аэропорту смотрящим на доску объявления, где написано: ОТПРАВЛЕНИЕ. Вы хотите лететь из Москвы в Хабаровск. Есть один прямой рейс через 1 час, но Вы знаете, что цена его чуть выше. И есть другой рейс через три часа с промежуточной двухчасовой посадкой, и цена его чуть ниже. Вы колеблетесь: взять ли билет на ранний рейс или на более поздний - с промежуточной посадкой, но зато дешевле. Вы ходите, думаете, взвешиваете, и, прежде чем Вы приняли решение, регистрация на ранний рейс закончилась. Время приняло решение за Вас, не Вы приняли решение. Вы потеряли возможность самостоятельного выбора, которую предоставила Вам жизнь.

И сейчас мы в такой же самой ситуации. Если Вы не примете решение, то время примет его за Вас, и Вы потеряете возможность. Почему же не принять решение сейчас?!"

3. ИЛЛЮЗИЯ ВЫБОРА

Покупателю предоставляется два таких "выбора", из которых оба устраивают продавца.

При этом продавец строит свою речь так, будто покупатель уже решил купить товар.

Например:

"Вы будете оплачивать кредитной карточкой или наличными?"

4. ГИПНОТИЧЕСКОЕ ВНУШЕНИЕ СДЕЛАТЬ ПОКУПКУ

Продавец делает высказывание, состоящее из двух частей. Первая часть адресована рациональной части сознания и выглядит как предложение или запрос. Вторая часть адресуется бессознательной сфере и внушает

покупателю получение некоторой выгоды, связанной с первой частью.

Например:

"Купите это [предложение], и Вы действительно получите массу удо-вольствия".

Первая часть говорится очень уверенно. Дополнительную силу высказыванию придает сочетание жестов, мимики и интонации, которые воздействуют на подсознание. Там, где происходит обращение к бессознательному, тон следует понизить, а темп речи замедлить.

ВАША ЗАДАЧА — ВЫВЕСТИ КЛИЕНТА ИЗ МУЧИТЕЛЬНОГО ДЛЯ НЕГО СОСТОЯНИЯ НЕРЕШИТЕЛЬНОСТИ В НУЖНОМ ДЛЯ ВАС НАПРАВЛЕНИИ

ТОРГОВЫЕ ПРЕЗЕНТАЦИИ, КОТОРЫЕ ЗАПОМИНАЮТСЯ

Применительно к торговой презентации техники НЛП направлены на то, чтобы сделать презентацию более убеждающей и запоминающейся.

Наблюдая за движениями глаз человека, можно определить, какой вид внутренней деятельности в данный момент преобладает в его сознании: строит ли он зрительные или слуховые образы или в данный момент просто сосредоточен на своих ощущениях.

Изучив, какие движения глаз чаще всего повторяются у вашего клиента, можно определить его принадлежность к одному из трех типов: Визуализатор, Аудиовизатор, Кинестетик.

Когда люди вспоминают какие-то образы из прошлого, их глаза склонны двигаться вверх

ДВИЖЕНИЯ ГЛАЗ И ТИПЫ МЫШЛЕНИЯ

ВИЗУАЛИЗАТОРЫ. Это люди с ярко выраженной способностью манипулировать зрительными образами. Как правило, зрительная память у них выражена лучше, чем слуховая. Для запоминания информации любой модальности люди этого типа создают зрительные образы, которые затем легко воспроизводят. Если ваш собеседник — "визуализатор", то для него в определенные моменты разговора будет характерно "закатывание" глаз в верхнюю правую или левую позиции. Для таких людей также характерны кратковременные периоды "расфокусированного" зрения. При этом глаза направлены вперед на точку на расстоянии 2—3м.

В речи таких людей можно услышать выражения, подтверждающие наличие у них визуального типа мышления: "Мне видится...", "Темное место", "Туманное представление". У людей этого типа, как правило, быстрый темп речи. Их скорее будет раздражать "дурацкий" цвет помещения, чем царящий в нем беспорядок. Они почти всегда хорошо ориентируются на местности. Без создания зрительных образов визуализаторы не могут думать.

ЛЮДИ СО СЛУХОВЫМ ТИПОМ МЫШЛЕНИЯ. В цивилизованных культурах значительная часть информации в ходе обучения подается в вербальной форме, что сильно способствует формированию у людей "слухового" типа мышления. Люди с таким типом мышления, как правило, имеют хороший слух, артистично владеют своим голосом, преуспевают в освоении иностранной речи. Что бы что-то запомнить, они сначала это проговаривают. В ходе размышления у них активно используется внутренняя речь, а в разговоре присутствуют выражения типа: "Я, кажется, помню, это звучало так, что...", "Мне что-то говорит...". Для людей этого типа характерно то, что в процессе разговора их глаза часто занимают характерную горизонтальную правую или левую позицию.

Направленность взора у людей с разным типом мышления:

верхнее положение глаз или расфокусировка прямо направленного взгляда свидетельствуют о работе человека со зрительными образами; горизонтальное правое или левое положение глаз указывает о работе со слуховым образом; положение глаз в нижнем правом углу свидетельствует о работе с чувственным образом,



КИНЕСТЕТИКИ. Мышление этих людей часто опирается на ощущения. При этом их глаза занимают нижнее левое положение. В их разговоре присутствуют выражения типа: "Я чувствую, что...", "У меня такое ощущение..." и т.д. Чтобы вспомнить, как правильно пишется то или иное слово, им проще его написать, зная, что их рука не ошибется.

Если в ходе торговых переговоров вам удастся определить тип собеседника, то вы сможете наполнить свою речь понятными и близкими вашему собеседнику образами, чтобы ваши доводы и вся презентация оказали

НАХОДКИ ОПЫТНЫХ ПРОДАВЦОВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРЕЗЕНТАЦИЙ

Опытные продавцы в своих презентациях совершенно бессознательно пользуются элементами гипнотического внушения. Вот некоторые из таких удачных находок.

- **Создание живого образа в сознании покупателя**

Создание в сознании покупателя живого образа товара в зрительной, слуховой или кинестетической модальности обеспечивает устойчивое запоминание этого товара.

Говорит торговый консультант салона по продаже яхт:

"Представьте, что Вы с Вашими друзьями плывете на этой яхте под белоснежными парусами. Вы ощущаете упругость ветра и запах моря, слышите крики чаек в небе..."

- **Внушение, направленное на запоминание товара как лучшего на рынке**

Менеджер по продажам в риэлторской компании говорит после подписания договора:

"Я думаю, Вы никогда не забудете, что такая же точно квартира в другой фирме стоила бы Вам на 50 тысяч больше".

- **Внушение, направленное на снятие сомнений относительно правильности покупки:**

"Вы никогда не пожалеете, что купили эту модель, и вспомните мои слова!"

- **Внушение на то, чтобы клиент забыл о товаре-конкуренте**

Торговый консультант по продаже копировальной техники:

"В других фирмах вас просто грузят ненужными подробностями, так что просто невозможно запомнить что-либо о самом их продукте. Но простые и ясные достоинства нашего предложения вам легко запомнятся".

- **Убеждение с помощью второстепенного фактора**

Для этого продавец называет очевидные вещи, с которыми невозможно не согласиться, и "приклеивает" к ним такие аргументы, которые нельзя ни доказать, ни опровергнуть.

- **Помещение покупателя в зону позитивного эмоционального состояния**

Создать позитивное состояние путем зацепки за приятные события в прошлом.

Продавец в магазине спорттоваров:

"Помните те удивительные ощущения, когда первый раз сядишь на велосипед?"

- **Построение длинных фраз**

Начинающие продавцы говорят короткими отрывистыми фразами. Опытные продавцы говорят длинными фразами, соединенными союзом "и", например:

"Вы смотрите на эту машину и, наверное, представляете, как Вы в нее садитесь, ощущаете мягкость кресел и, включив зажигание, слышите уверенную мощь мотора. И теперь только представьте, сколько будет удовольствия, когда она будет *ваша*, и этим ее совершенством можно будет наслаждаться хоть каждый день".

Длинные фразы как бы убаюкивают покупателя, снижают сопротивляемость к словам продавца.

- **Метод повторяющегося "да"**

Получите от покупателя несколько раз ответы "да", ни к чему его не обязывающие. И тут же задайте принципиально важный вопрос. Срабатывает феномен: чем больше человек соглашается, тем больше он склонен соглашаться и дальше. Добейтесь нескольких согласий подряд на разные мелочи, а затем пустите вдогонку действительно принципиальный вопрос.

Плохие продавцы говорят длинными фразами; хорошие — короткими; суперпродавцы — очень длинными фразами с несколькими союзами "и"

Чем больше клиент соглашается, тем больше ему хочется соглашаться и дальше

Истоки техники парадоксальной интенции можно найти в работах известного австрийского психотерапевта Виктора Франка. Сильный страх какого-либо симптома может сам стать причиной его возникновения. Например, стараясь подавить дрожание руки в какой-либо ситуации, мы тем самым можем лишь его усилить.

Задача техники парадоксальной интенции состоит в том, чтобы разорвать этот порочный круг путем снятия страха. Например, вы не можете заснуть, и это вас пугает, поскольку следующий день очень важен и значим для вас. По образному выражению психотерапевта Хорни, "сон - как голубок: как только ты пытаешься его схватить, он улетает". Следуя технике парадоксальной интенции, вместо того чтобы постараться заснуть, вы говорите себе: "Вот сегодня я поставлю рекорд: сегодня я принципиально не сомкну глаз и не буду спать, как бы мне этого ни хотелось".

КАК СДЕЛАТЬ ПРЕЗЕНТАЦИЮ УБЕДИТЕЛЬНОЙ

Опытные продавцы при продажах любят рассказывать байки, убеждающие покупателя в пользу приобретения продукта. Вот некоторые темы подобных историй:

- история о собственном опыте продавца об использовании данного продукта
- история о том, как другие люди имели такие же опасения относительно продукта и как затем они поняли, что это были пустые страхи
- история о том, как другие покупатели посредством вашего продукта заработали или сэкономили деньги
- история о пользе продукта, о том, как он позволил другим людям увеличить свою эффективность и эффективность компании или повлиял на здоровье или даже спас жизнь.

Рассказывая эти истории, продавец часто и сам верит в них, особенно когда эти истории исходят из его собственного опыта или от его близких знакомых. В таких случаях они звучат особенно убедительно.

Для большей убедительности торговой презентации некоторые продавцы представляют покупателю факты, с которыми невозможно не согласиться, а затем присоединяют к ним утверждения, которые трудно доказать или опровергнуть. Кроме того, для повышения убедительности полезно использовать слова с сильной эмоциональной составляющей. Это могут быть, например, прилагательные — такие, как "новый", "уникальный", "эксклюзивный" и другие слова, которые мы часто слышим в рекламных роликах.

ПАРАДОКСАЛЬНЫЕ ТЕХНИКИ РАБОТЫ С ВОЗРАЖЕНИЯМИ

Иногда слишком сильная заинтересованность продавца может оказаться серьезным препятствием для заключения сделки. Вот основные ошибки сильно заинтересованного в продаже продавца: заикание и повторы, предоставление покупателю больше информации, чем требуется. В качестве ответной реакции все вызывает рост сопротивления покупателя.

Успешным выходом из подобной ситуации может стать техника парадоксальной интенции, заимствованная из психотерапии. Парадоксальность здесь в том, что, вместо того чтобы гнать симптом, мы как бы заставляем себя его желать. Парадоксальные техники работы с возражениями имеют что-то схожее с методами парадоксальной интенции, разработанными в психотерапии.

ОБРАТНАЯ ДВОЙНАЯ СВЯЗКА

"Я прекрасно помню, что впервые намеренно использовал обратную двойную связку в раннем детстве. Однажды зимой, в морозную погоду, мой отец вывел телят из хлева к поилке во двор. Когда теленок напился, они повернули обратно к хлеву, но в дверях теленок вдруг уперся, и, хотя отец тянул веревку изо всех сил, сдвинуть скотину не мог. Я играл в снегу на дворе и, когда увидел его затруднение, от души расхохотался. Отец крикнул мне, чтобы я лучше сам попробовал завести телят в хлев. Я посчитал ситуацию проявлением неразумного упрямства со стороны телят и решил предоставить им полную возможность сопротивляться, если уж им так хочется. Соответственно, я предложил телят обратную двойную связку, схватив его за хвост и потянув прочь от хлева, в то время как мой отец продолжал тянуть его внутрь. Теленок сразу же выбрал сопротивление меньшей из двух сил и втащил меня в хлев за собой".

Милтон Эриксон, Эрнст Росси, Шейла Росси

Гипнотические реальности: наведение клинического гипноза и формы косвенного внушения.

Обратная двойная связка позволяет продавцу одновременно и уступить клиенту, и подтолкнуть его к завершению сделки.

1. ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЙ СЛУШАТЕЛЬ, ИЛИ ШАГ В СТОРОНУ

Продавцу следует как бы переключиться со своей заинтересованности в продаже на решение проблемы клиента. Для этого ему нужно занять позицию заинтересованного наблюдателя, то есть не делать того, что обычно делают продавцы, консультанты и торговые агенты. Не выставляйте себя экспертом, вообще забудьте вы на время о продаже. Вы как бы отказываетесь на время от задачи продать, с тем чтобы в конце концов добиться именно продажи.

Задавайте открытые, не директивные вопросы, избегайте высокомерного поведения эксперта, проявите интерес к позиции собеседника и всячески выказывайте стремление его понять. При этом возникшие в разговоре паузы используйте не для того, чтобы вставить свой аргумент, а чтобы пригласить собеседника продолжить его доводы. Вот иллюстрация этого приема применительно к работе продавца отдела бытовой техники:

"Вам не обязательно прямо сейчас принимать решение о покупке этой стиральной машины. Возможно, Вы все же сможете найти машину попроще, которая не будет так хорошо смотреться".

2. ВСКРЫТИЕ ПОЗИЦИИ, ИЛИ ШАГ НАВСТРЕЧУ

Суть этой техники состоит в переводе разговора в другой план. Как только заметите, что, чем больше вы убеждаете клиента в целесообразности покупки, тем больше он сопротивляется, тут же резко переведите разговор в иной план. Например, вы можете сказать:

"У меня ощущение, что Вы не слишком верите мне и моим доводам..."

Так вы даете понять, что понимаете состояние покупателя. Как правило, возникшее между вами внутреннее напряжение при этом спадает.

Дайте знать клиенту, что его возражение услышано. Повторите это возражение и получите согласие, что это так. Затем союз "но" замените на "и". Постарайтесь вызвать доверие. И уже тогда превратите возражение в достоинство.

НАХОДКИ ОПЫТНЫХ ПРОДАВЦОВ ПРИ РАБОТЕ С ВОЗРАЖЕНИЯМИ

• ПСЕВДОСОГЛАСИЕ

Покупатель: "Страховка — это неудачное вложение денег".

Страховой агент: "Действительно, многие говорят, что это плохое вложение денег, и давайте вместе подумаем, какая от нее может быть выгода, и почему тысячи наших клиентов все же находят это более выгодным и вкладывают в это немало денег".

• ПОВТОРЕНИЕ СЛОВ КЛИЕНТА С ПОСЛЕДУЮЩЕЙ ПАУЗОЙ

Покупатель: "Я думаю, что в другом месте смогу купить это подешевле".

Продавец: "Вы думаете, что можете купить в другом месте дешевле". Примечание: при повторении не надо вызывающих интонаций!

• ПЕРЕВОД СТРЕЛКИ

Покупатель: "Мне это не интересно".

Продавец: "Вообще, Вам вовсе незачем как-то интересоваться нашим продуктом, если только я не покажу, насколько он помогает заработать деньги. Вам не интересно делать деньги. Но разрешите я покажу Вам, как это можно было бы сделать?"

В конце ответа переведите возражение в вопрос.

• "ФИЛОСОФСКИЙ" ПОДХОД

Покупатель: "Я покупаю только отечественное".

Продавец: "А что вы думаете об индийском чае, финском сыре или немецких автомобилях? Ведь это очень хорошие товары! Почему же мы должны сразу отказываться от этих замечательных вещей только потому, что они сделаны за границей. Будет ли это разумным и выгодным для нас?"

Местоимение "мы", использованное здесь, делает покупателя сторонником ваших рассуждений.

• ИЗМЕНЕНИЕ СМЫСЛА

Покупатель: "Я боюсь, что мое материальное положение скоро ухудшится..."

Продавец: "Именно поэтому мы рекомендуем Вам купить самое необходимое прямо сейчас: тогда Вы встретите трудные времена подготовленным".

Меняя контекст, мы меняем смысл возражения.

УСТАНОВКИ ПО УМОЛЧАНИЮ: УСТОЙЧИВЫЕ СТЕРЕОТИПЫ

У людей, как и у техники, есть свои "заводские настройки". В НЛП такие вещи называют "мета-программами". По сути, это не осознаваемые человеком установки в своем поведении, от которых тем не менее сильно зависит и избирательность его восприятия, и поведенческие стереотипы, и особенности общения с другими людьми.

Вообще, мета-программ столько же, сколько существует людей. Однако среди них есть типы программ, встречающиеся наиболее часто. Вот примеры проявления типичных программ в поведении людей:

Экстраверт	—	Интроверт
Оптимист	—	Пессимист
Конкретный	—	Абстрактный
Соглашатель	—	Несоглашатель

Часть подобных программ определяет особенности жизненной позиции человека, часть — особенности переработки им информации. В процессе переработки информации мы ее обобщаем, фильтруем и искажаем.

Задача продавца — распознать мета-программы покупателя и приспособить свое поведение к ним.

Психика человека способна переключать свои состояния, подобно тому, как мы переключаем программы телевизора

Чтобы научиться распознавать разные типы людей и приспособлять к ним свое поведение, в последующих материалах главы приведены некоторые классификации людей и особенностей их мышления.

Порой легче остановить свое сердце чем сменить свои мета-программы

Но всегда есть две возможности:

- а) осознать их
- б) создать новые

ШЕСТЬ ШЛЯП - ШЕСТЬ ТИПОВ МЫШЛЕНИЯ



Проиллюстрируем типы мышления, используя метафору "шляпы", которую предложил Эдвард де Боно. Надевая шляпу того или иного цвета, человек меняет свое поведение. Цвета шляпы соответствуют шести различным состояниям, или шести "включенным" мета-программам, которые проявляют себя и в бизнесе, и в личной жизни (последнее видно из рисунка).



БЕЛАЯ ШЛЯПА

Ее ампула — "Будда", или объективное получение информации.

Подобно листу бумаги, на котором можно без эмоций и оценок написать все, что угодно, эта шляпа символизирует нейтральность и беспристрастно интересуется сведениями и информацией. Ее заботит, что это за сведения, чего в них не хватает, какие еще сведения нужны и как их заполучить. Человек в белой шляпе стремится, чтобы и другие отбросили свои субъективные мнения и оценки, излагали информацию объективно и без эмоций.

КРАСНАЯ ШЛЯПА

Ампула · "Провидец", или пророческая интуиция.

Красная шляпа символизирует энергию. Она оценивает ситуацию и всегда готова к эмоциям, проявлению чувств и использованию интуиции. Там, где требуются доказательства, эта шляпа умело использует псевдологику. Если на вас красная шляпа, вы будете выражать свои суждения без основания и без объяснений: "А мне вот кажется...", "Нутром чую — не заработает", "Интуиция подсказывает мне, что...".

Под "интуицией" могут скрываться весьма ценные умозаключения, основывающиеся на годах опыта в данной области, но интуиция может и подводить.

ЧЕРНАЯ ШЛЯПА

Ампула— "Пессимист", или «будьте осторожны». Представьте себе образ сурового судьи в черном облачении, который наказывает за малейшие отклонения от правил. Черная шляпа — позиция предостережения от ошибок, глупостей и возможных правонарушений. Это шляпа для критических суждений, указывающих, почему что-либо не надо делать или почему это делать невыгодно: "Правила этого не допускают", "У нас нет мощностей для такого заказа", "Подняв цену, мы потеряли в продажах", "У него нет опыта в экспорте".

Черную шляпу демонстрируют часто: никто ведь не хочет сделать ошибку, которая приведет к катастрофе. При этом она иногда может быть позицией избегания ответственности. Она может оказаться полезной на отдельных этапах принятия важного решения. В общем, черная шляпа в чем-то похожа на алкоголь: в малых дозах приемлем, в больших количествах смертелен.

БУДДА

ПРОВИДЕЦ

ПЕССИМИСТ

ЖЕЛТАЯ ШЛЯПА

Ее амплуа — "Оптимист", или позитивное мышление.

Представьте себе солнечный свет, окрашивающий мир цветами радуги. Желтая шляпа — это рационально-позитивный взгляд на вещи. Она всегда стремится к осуществлению задуманного и к разумной выгоде: "Это сработает, если разместим производство поближе", "Прибыль обязательно появится при повторных покупках", "Повышение стоимости энергии заставит всех экономнее ее использовать".

Конечно, быть черной шляпой менее ответственно, поскольку порой избегание опасностей обеспечивает выживание, но создается процветание оптимистами, носящими желтую шляпу.

ЗЕЛЕНАЯ ШЛЯПА

Амплуа — "Предприниматель", или порыв все встряхнуть; пойти, куда не ходят, и залезть, куда не лазят.

Зеленая шляпа — символ нового. Это шляпа для продуцирования новых идей и отыскания новых возможностей. Надевший ее человек являет собой определенный "вызов старому" и "движущую силу прогресса". Она очень полезна при выработке бизнес-идей на совещаниях: "Нам понадобятся новые идеи", "А какие у нас еще варианты?", "Можно ли это сделать как-то иначе?", "Может, есть другая причина?". Зеленая шляпа прямо призывает к творчеству, предлагает отдать ему пространство и время, даже когда казалось бы для творчества нет ни того, ни другого.

СИНЯЯ ШЛЯПА

Амплуа — "Наблюдатель", или организатор мышления.

Представьте синее небо и широкую панораму из окна. Функция синей шляпы — созерцание происходящего. Она рефлексировать по ходу процесса. Ее цвет ближе всего к белому. При этом синяя шляпа запрашивает другие шляпы, требуя от них краткие обзоры, выводы и решения. Кроме того, она дает оценку примененному типу мышления; "Мы слишком уж долго искали виноватых", "Как короче сформулировать нашу позицию?", "Считаю, мы должны расставить приоритеты", "Теперь предлагаю обратиться к зеленой шляпе за свежими идеями".

Синяя шляпа любит председательствовать и хорошо организует совещания, давая высказаться другим шляпам. Она организует и направляет ход обдумывания, делая его более продуктивным. Короче, это шляпа для шляп.

Некоторые люди ходят в одной и той же шляпе всю жизнь, но большинство так или иначе способны научиться "менять шляпы" и, соответственно, переключаться в нужный момент на нужный тип мышления. Смена шляп — это инструмент гибкости, это реальный способ избежать споров и ненужного противостояния, перейти от противостояния к сотрудничеству.

Эти позиции напоминают секреты творчества Уолта Диснея. В процессе разработки новых идей для своих фильмов он помещал сотрудников последовательно в три разные комнаты, в которых специально созданная обстановка провоцировала у сотрудников три ресурсных состояния: мечтателя, критика и реалиста.

**ГИБКОСТЬ —
 ЭТО УМЕНИЕ МЕНЯТЬ ЦВЕТ ШЛЯПЫ
 В ЗАВИСИМОСТИ
 ОТ СИТУАЦИИ**

РЕНТГЕН ДЛЯ ОТДЕЛА КАДРОВ

Существует много подходов к классификации типов людей и соответственно типов клиентов и сотрудников. К наиболее ранней можно отнести типологию, предложенную еще Гиппократом: сангвиник, холерик, флегматик, меланхолик. Александр Дюма, видимо, сам того не зная, интуитивно вывел в своих произведениях четырех мушкетеров, ярких представителей этих четырех указанных типов — д'Артаньяна (холерик), Артоса (флегматик), Портоса (сангвиник) и Арамиса (меланхолик).

До сих пор не создано какой-либо идеальной, универсальной типологии. Скорее всего, создать таковую никогда и не удастся, поскольку многообразие людских типов порождает неисчислимо число типов поведения.

Из сказанного, однако, никак не следует, что работы по типологии личности проводить бесполезно. Даже небольшие продвижения в этой области сильно востребованы в практике профотбора, подбора и обучения сотрудников. Первые классификации людей, основанные на серьезном научном подходе, дал в своих работах Карл Густав Юнг.

ТИПОЛОГИЯ ЮНГА

Юнг выделил два универсальных типа: экстраверт и интроверт. Помимо этого, на основании преобладания той или иной психической функции он выделил рассудочный, эмоциональный, сенсорный и интуитивный типы, которые в сочетании с двумя универсальными типами (экстраверт и интроверт) составили восемь типов личности. Именно на этой основе Фатрел построил свою классификацию клиентов в книге "Основы торговли".

НА ОСНОВЕ НАБЛЮДЕНИЙ ЮНГ ВЫДЕЛИЛ 8 ТИПОВ

"Основными функциями, т.е. функциями, которые существенно отличаются от других функций, являются, по моему опыту, рассудок, эмоции, ощущение и интуиция.

Если привычно господствует одна из этих функций, то появляется соответствующий тип. Поэтому я различаю рассудочный, эмоциональный, сенсорный и интуитивный типы. Каждый из этих типов, кроме того, может быть интровертным или экстравертным".

К.Г. Юнг. "Психологические типы"

ЧЕТЫРЕ ГРАНИ ИНДИВИДУАЛЬНОСТИ

В бизнесе чаще всего применяют классификацию типов личности, составленную Майерс и Бриге на основе типологии К.Г. Юнга. Изабелл Майерс занималась вопросами профотбора вместе со своей матерью Катрин Бриге, хорошо знакомой с типологией Юнга. Они создали свою типологию, названную их именами. В ее основе — четыре шкалы предрасположенности, три из которых взяты непосредственно из типологии Юнга, а четвертая шкала добавлена по результатам исследований Изабелл Майерс. В этой классификации выделяется 8 типов людей, образующих 4 полярные пары. Кратко рассмотрим их характеристики. Некоторые названия типов изменены, но суть их осталась прежней. Для более подробного ознакомления с данной типологией рекомендую книгу К.В. Павлова, Б.В. Овчинникова и И.М. Владимирова "Ваш психологический тип", в основе которой лежат идеи американского психолога Д. Керси, а также книгу О. Кре-гера и Дж. Тьюсона Типы людей в бизнесе".



Прочитав последующие несколько страниц, вы сможете даже по внешнему виду человека определить в первом приближении некоторые важные его особенности, поскольку в выражении лица и в одежде всегда отражается индивидуальность.

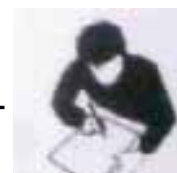
ЭКСТРАВЕРТ-ИНТРОВЕРТ (E-I)

E

I



ЭКСТРАВЕРТ



ИНТРОВЕРТ

Всех называет своими друзьями.
Любит работать в одной большой комнате.
Любит громкие звуки, громкую музыку.
Весь снаружи. Чаще оптимист. Любит активный отдых в компании.

Говорит и думает одновременно.
Любит знать, что думают о нем другие.
Открыто выражает эмоции. Хороший рассказчик.

Продавец

Разговорчив и общителен.
Контролирует ситуацию общения. Легко вступает в контакт, объединяет людей. Выражена лицевая экспрессия.

Покупатель

Не боится общения. Открыт, много говорит. Имеет потребность высказаться, рассуждает вслух. Свое мнение по любому поводу. Эмоционально реагирует в конфликте.

2-3 друга; остальные - просто знакомые.
Любит работать в отдельном кабинете.
Тихая инструментальная музыка или ее отсутствие.
Весь внутри. Чаще пессимист. Любит тишину и одиночество.

Сначала думает, потом говорит.
В большой мере самодостаточен.
Сдержан в выражении эмоций. Хороший слушатель.

Продавец

Способен слушать и слышать клиента. Дает клиенту шанс принять собственное решение. Лаконичен. Мало энтузиазма.

Покупатель

Уходит от общения. Может казаться безразличным. Надо дать ему осмотреться. Не любит, когда его перебивают. Чтобы разговаривать, надо спрашивать.

Экстраверты сосредоточены на внешнем мире действий, предметов и людей, а интроверты — на внутреннем мире концепций и идей. Экстраверты пополняют энергию в общении с другими, а интроверты — когда читают, размышляют или созерцают. Продавцы — чаще экстраверты, но хорошие продавцы иногда интроверты, поскольку умеют не только говорить, но и слушать.

"Человек, рассматривающий окружающих в качестве источника энергии,- скорее всего экстраверт, а тот, кто для восстановления энергии предпочитает одиночество, является интровертом".

Д. Керси (цит. по: К.В. Павлов. «Ваш психологический тип»)

КОНКРЕТНЫЙ-АБСТРАКТНЫЙ (S-N)

S

N



КОНКРЕТНЫЙ

Полагается на ощущения и реальные факты.
Рассуждает от частного к общему.
Ориентирован на настоящее.
За деталями не видит сути.
Как руководитель тонет в деталях.
Смотрит и слушает, чтобы понять происходящее.
Любит стандартные решения.
Любит подробности.
Не терпит орфографических ошибок.
Практичен.

Продавец

Конкретное и детальное знание продукта.
Фиксация на конкретных фактах и результатах.
Опасен перегрузкой клиента ненужной информацией.

Покупатель

Дотошный. Задает конкретные вопросы и ждет конкретных ответов.
Любит потрогать, пощупать, примерить.
Ждет подробных объяснений.



АБСТРАКТНЫЙ

Полагается на интуицию и опыт.
Рассуждает от общего к частному.
Ориентирован на будущее.
Витает в облаках, не чувствует землю под ногами.
Как руководитель дает слишком общие указания.
Воображением может заменить реальность.
Любит оригинальные решения.
Любит общие описания.
Читает быстро, не замечая ошибок.
Рассеян.

Продавец

Силен в продажах сложных продуктов.
Способен увлечь, заразить энтузиазмом.
Может описать товар в терминах пользы для будущего.

Покупатель

Интересуется обобщениями. Реагирует на слоганы. "Престиж" и "бренд" для него не пустые слова. Плохо вникает в логику. Ждет от продавца энтузиазма.

Конкретные живут в мире реальных ощущений, они доверяют глазам, ушам, ощущениям, замечают детали. Абстрактные живут в мире теорий и обобщений, воспринимают мир через призму внутренних концепций и схем.

РАССУДОЧНЫЙ- ЧУВСТВУЮЩИЙ (Т-Ф)

Т

Ф



РАССУДОЧНЫЙ

Классический генерал.
Принимает решения на основе фактов.
Трудно сбить с толку, ведет себя жестко.
Четко следует правилам.
Оценивает других по их делам.
Может обидеть, не заметив этого.
Не понимает чувств и эмоций других.
Спорит для установления истины.
Идет на обострение конфликта.

Продавец

Хорошо убеждает, используя логику и факты. Иногда больше хочет выиграть спор, чем продать товар. Не понимает чувств клиента.

Покупатель

Анализирует соотношение цена-качество. Подмечает в поведении продавца малейшие несоответствия слов и дела.



ЧУВСТВУЮЩИЙ

Классический козел отпущения.
Принимает решения на основе эмоций.
Легко поддается уговорам.
Нарушает правила.
Оценивает других через призму отношений.
Уважает чувства других.
Предвидит чувства и эмоции других.
Не переносит споров.
Сглаживает острые углы.

Продавец

Легко говорит на языке выгод клиента. Поддерживает клиента, даже если тот хочет отложить покупку. Излишне сочувствует клиенту.

Покупатель

Ориентирован на выгоды для себя и других. Очень чувствителен к отношению продавца. Может купить, только чтобы не обидеть продавца.

Рассудочный принимает решения на основе тех или иных объективных критериев, а чувствующий — "сердцем", на основе чувств и эмоций.

РЕЗУЛЬТАТ- ПРОЦЕСС (J-P)

J

P



РЕЗУЛЬТАТ

Все четко по плану. Удовольствие от результата.
Работа - - дело серьезное.
Спокойно работает под давлением.
Любит закончить один проект, прежде чем начинать другой.
Живет по расписанию, которое нелегко изменить.
Если наметил, то сделает.
Наслаждается предвкушением будущего.
Предпочитает планомерность.

Продавец

Дает точные ответы. Нацелен на завершение продажи. Ценит время клиента. Бывает слишком напорист. Порой отсутствует гибкость.

Покупатель

Хочет получить ясные ответы на заранее подготовленные вопросы. Нуждается в быстром закрытии продажи. Может быть категоричным и требовательным.



ПРОЦЕСС

Век возможностей. Удовольствие от процесса.
Работа должна приносить радость.
Любит быть свободным и не зависеть от планов.
Любит вести несколько проектов сразу.

Легко меняет планы.

Переносит дела на следующий день.
Довольствуется настоящим.

Предпочитает свободный подход.

Продавец

Нетороплив, не давит на клиента. Плавно ведет клиента к принятию решения. Может перескакивать с одного на другое. Предоставляет клиенту слишком много выборов.

Покупатель

В ходе продажи может несколько раз менять решение и проявлять нерешительность. Требуется время для принятия решений. Нерешителен.

Различаются по ориентации на результат или на процесс: Предвкушение будущего — или наслаждение настоящим.

НЕ ЗАЦИКЛИВАЙТЕСЬ
НА СВОЕМ ЗНАКЕ ЗОДИАКА
ИЛИ ТИПЕ ХАРАКТЕРА

ГИБКОСТЬ — ЭТО УМЕНИЕ
 ПОДСТРОИТЬ
 СВОЁ ПОВЕДЕНИЕ ПОД
 ТИП МЫШЛЕНИЯ КЛИЕНТА

НЕ СТЫДНО БЫТЬ ГИБКИМ —
 СТЫДНО БЫТЬ
 НЕЭФФЕКТИВНЫМ

ПЛОХО БЫТЬ
 ВСЕГДА ОДИНАКОВЫМ.
 ХОРОШО УМЕТЬ
 БЫТЬ РАЗНЫМ



9 УПРАВЛЕНИЕ ПРОДАЖАМИ



Не так страшен хаос в стране, как, хаос в собственной организации

Существует мнение, что производство товара заканчивается только тогда, когда этот товар продан. Технология процесса продажи товара иногда может быть более затратной, чем технология его изготовления. Не совершенная продажа, ушедший от вас клиент, покупка у конкурента — все это упущенная выгода, своеобразный производственный брак процесса ваших продаж.

Компании, которые не планируют постоянного роста своей доли на рынке, рискуют похоронить себя под конкурентами. Суть конкуренции в том, чтобы хорошо делать именно то, что труднее всего перенять. А перенять труднее всего хорошо организованный менеджмент продаж. Тщательная организация процесса продаж может стать уникальным конкурентным преимуществом вашей компании.

Цель управления продажами — обеспечение наибольшего их объема путем планирования, организации и оценки деятельности торговых представителей. Управление процессом продаж рассматривается здесь прежде всего применительно к деятельности торговых представителей, осуществляющих продажи дилерам, оптовикам или в розничные сети.

Каждый раз, когда клиент покупает не у вас, а у конкурента, вы теряете вдвойне: ваш конкурент становится сильнее и богаче, а вы становитесь слабее и беднее

СТРУКТУРА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВОГО ПРЕДСТАВИТЕЛЯ

ПОИСК КЛИЕНТА

анализ рынка
работа с клиентской базой
планирование

УСТАНОВЛЕНИЕ КОНТАКТА

телемаркетинг
организация личной встречи
подготовка предложения

ПЕРСОНАЛЬНАЯ ПРОДАЖА

выяснение потребности
предложение заказа
работа с возражениями
завершение сделки

СОПРОВОЖДЕНИЕ СДЕЛКИ

отчетность
контроль
развитие клиентов
мерчандайзинг

ТРИ ЗАДАЧИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОДАЖАМИ

А



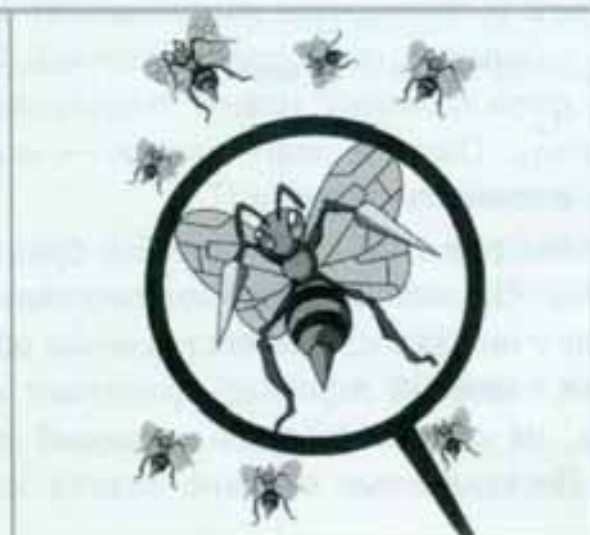
Планирование объема продаж и разработка стратегии работы с клиентами

Б



Организация выполнения плана продаж путем постановки оперативных задач и координации деятельности торговых представителей

В



Оценка, мотивация и контроль деятельности торговых представителей

ПЛАНИРОВАНИЕ ОБЪЕМА ПРОДАЖ

Если вы не знаете, где находитесь, и не вполне понимаете, куда вам надо, то, скорее всего, так и останетесь, где были. Это означает, что у вас нет Плана. А если у вас нет плана, значит, вы планируете неудачу.

Говоря о планировании, обычно имеют в виду:

- планирование объема продаж
- планирование стратегии продаж.

Ориентиром для действий служит план продаж, разделяемый всем торговым персоналом. Планирование бывает долгосрочным (на несколько лет вперед), краткосрочным (на текущий год) и оперативным (на текущий месяц или квартал).

План — это видение будущего, ради которого каждый торговый представитель должен быть готов выложить все свои силы и умения

В телевизионной передаче "Большие деньги" в 2000 году один из участников привел своеобразный показатель качества управления в некоторых российских промышленных компаниях. Оказалось, что на вопрос: "Будет ли уволен ваш директор по продажам, если годовой план продаж будет сорван?" — у руководителей таких компаний есть всего два возможных ответа; либо "У нас нет директора по продажам", либо "У нас нет плана продаж".

Хорошее планирование продаж необходимо для:

- рационального распределения ресурсов (которые, увы, всегда ограничены);
- концентрации сил и средств на приоритетных направлениях;
- проведения мероприятий по поддержке продаж.

План продаж утверждается на самом верху и включает разбивку на планы отделений (или региональные направления), а затем и на индивидуальные планы торговых представителей. Возможны два направления формирования плана: планирование сверху и планирование снизу. Годовой план продаж — основной экономический закон жизни компании.

Принципиально важно, чтобы торговые представители брали на себя личные обязательства по выполнению индивидуальных планов продаж и чтобы это учитывалось при составлении обще*го плана продаж. При этом торговый персонал принимает личные цели и обязательства, на основе которых исходный план может корректироваться. Поставленные в плане задачи могут касаться как общего объема продаж, так и продаж по отдельным группам клиентов и товарным группам.



После принятия общего плана руководство фирмы совместно с руководителями отделов продаж решает, какие нужны мероприятия для поддержки его составляющих: обучение персонала, программа мотивации, реклама, техническая поддержка и пр.

КРИТЕРИИ ХОРОШЕГО ПЛАНА

Ключевым элементом успешного торгового менеджмента является убежденность персонала в том, что поставленные задачи реалистичны и выполнимы, что они грамотно составлены и учитывают как динамику данного рынка, так и региональные и культурные особенности (например, не стоит планировать стремительный рост продаж холодильников у эскимосов в Заполярье). План должен быть поддержан ресурсно, т.е. учитывать соответствующие затраты на транспорт, доставку, поддержку клиентов, рекламу, склад, юридическую и бухгалтерскую службы и т.д.

Примером необоснованного планирования явилась, например, описанная в журнале "Коммерсант"

политика фирмы RUI по продвижению в России в начале 90-х годов компьютеров "Макинтош", которая предусматривала лавинообразный рост их продаж в средних школах, где в то время даже потолки белить было не на что.

План не должен быть слишком легким для торговых представителей, но и не должен явно завышаться. Если план явно не выполняют все торговые представители, то получается, что все они как бы одинаково плохие. Такая ситуация выгодна в первую очередь для более слабых торговых представителей, и тогда увольнять надо уже директора по планированию продаж.

Торговым представителям должны четко и недвусмысленно разъясняться политика компании и ее стратегия продаж.

Итак, поставленные в плане продаж задачи должны:

- быть количественно измеримы
- быть реалистичны и достижимы
- быть определенны во времени
- конкретно указывать требуемые результаты
- четко указывать критерии достижения этих результатов » ясно указывать приоритеты задач и требований.

Для подготовки реальных торговых планов необходимо получить ясные ответы на ряд вопросов;

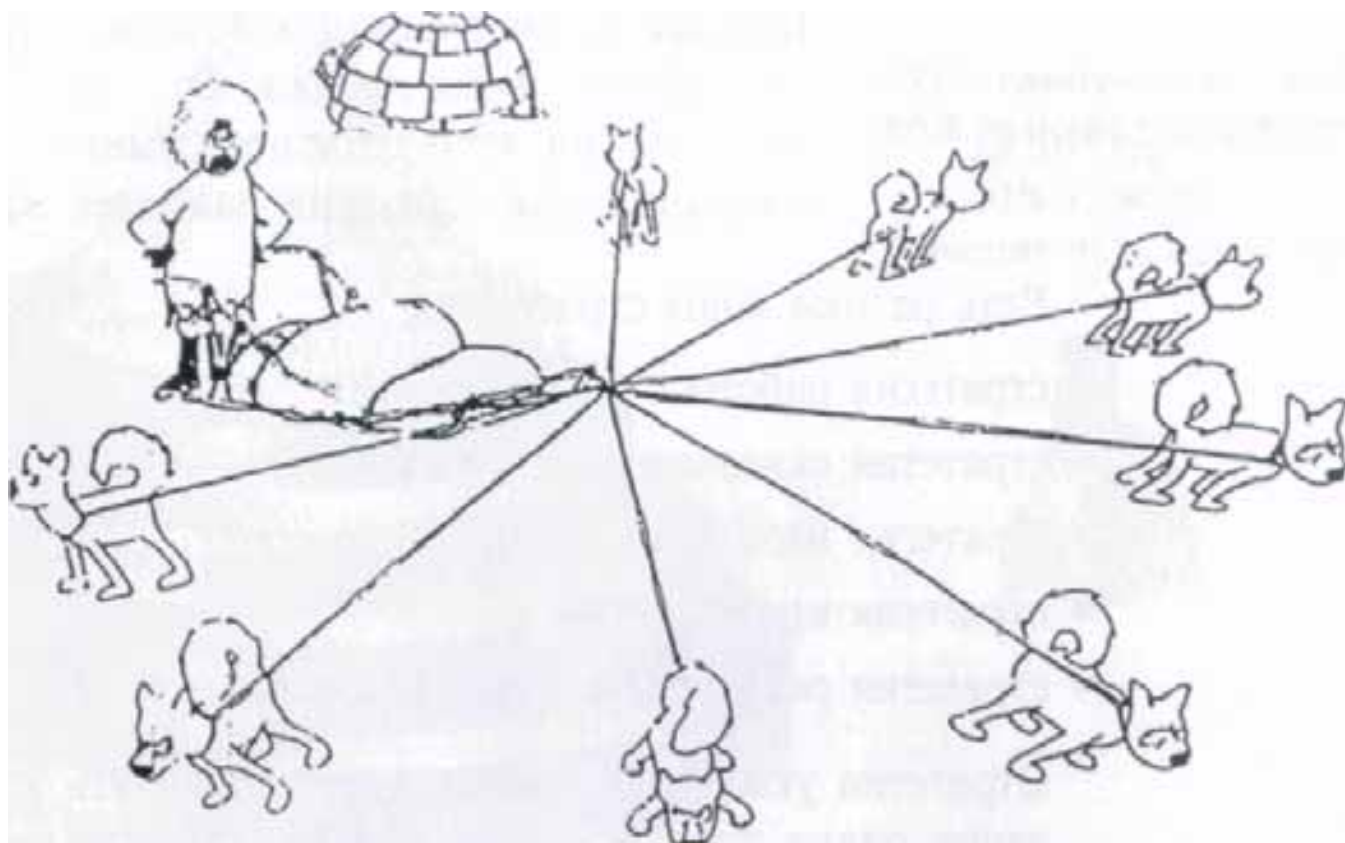
1. Каково текущее положение дел?
2. Каковы потенциальные возможности для продаж?
3. Какие цели должны быть достигнуты?
4. Каковы рекомендуемые пути достижения целей?
5. Как контролировать процесс реализации плана?

План обозначает некоторую точку в будущем компании. Стратегия определяет наиболее эффективный способ достижения этой точки.

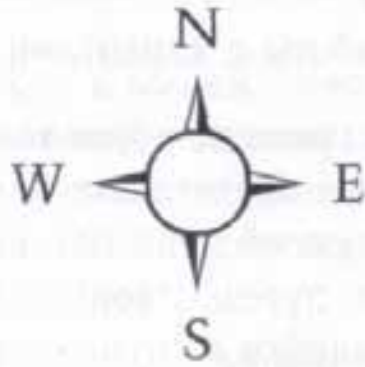
Эффективная стратегия повышает КПД работы торговых представителей, позволяет минимизировать усилия, необходимые для достижения поставленных в плане целей.

Все управляющие воздействия на процесс продаж должны исходить в первую очередь из плана продаж и стратегии его реализации.

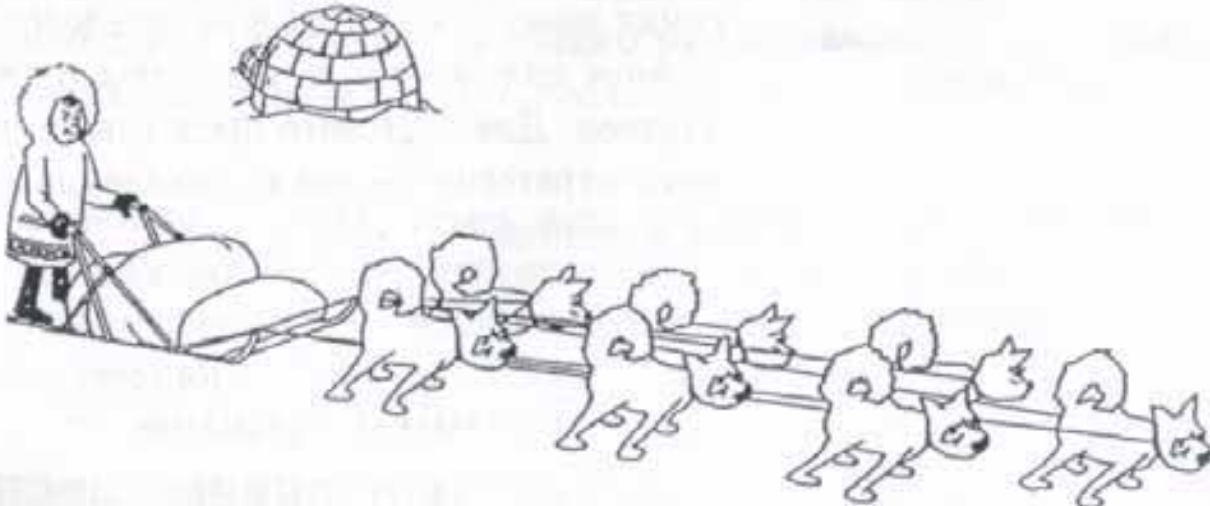
КООРДИНАЦИЯ УСИЛИЙ ТОРГОВЫХ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ



Если нет плана, то вы не управляете ситуацией, а ситуация управляет вами. При этом продвижение вперед на каждую единицу вложенных усилий оказывается незначительным, и усилия всей команды малоэффективны



Выполняя роль своеобразного компаса, план и стратегия указывают торговым представителям направление приложения усилий



Четкость целей, организованность усилий и понимание каждым своей роли позволяет координировать усилия и успешно продвигаться в нужном направлении

СТРАТЕГИИ РЕАЛИЗАЦИИ ПЛАНА

Каждая коммерческая компания стремится увеличить объем своих продаж. Это одно из условий выживания на конкурентном рынке. Выигрывают те компании, чьи стратегии наиболее эффективны.

План определяет ЧТО, стратегия говорит КАК

Есть разные виды стратегий:

- стратегия работы с поставщиками * стратегия оказания сервисных услуг
- стратегия назначения цены
- стратегия продвижения
- стратегия реализации плана продаж.

Стратегия указывает, как следует направлять усилия по реализации плана продаж. Эффективная стратегия — основа успешной работы торговых представителей.

К стратегии реализации плана продаж относятся:

- стратегия поиска клиентов
- стратегия отбора торговых представителей
- стратегия организации деятельности торговых представителей
- стратегия работы с клиентами.

Основной резерв для большинства компаний — технологии поиска клиентов

Стратегия в чем-то подобна карте, по которой торговые представители могут выбрать оптимальный путь к своей цели. Из-за ошибки на географической карте путешественник может затеряться, и так же из-за ошибки в спущенной сверху стратегии торговый персонал может оказаться в неопределенном или безвыходном положении, когда успех от их работы будет утрачен. Для торгового представителя ключевой элемент стратегии — это направления и способы поиска клиентов.

**Техники продаж —
тактическое преимущество**

**Оно мало значит, если у вас нет
преимущества стратегического**

КЛИЕНТСКАЯ ПИРАМИДА



Закон Парето:
20% клиентов
приносят 80% прибыли



КЛЮЧЕВЫЕ КЛИЕНТЫ— весьма лояльны к вашей фирме и регулярно тратят значительные суммы на ваш товар. Партнерские отношения с вами имеют для них самостоятельную ценность.

РЕАЛЬНЫЕ КЛИЕНТЫ — покупают или неоднократно покупали ваш товар. Среди них есть группы мелких, средних и крупных клиентов, и каждой из групп нужен отдельный подход.

ПЕРСПЕКТИВНЫЕ КЛИЕНТЫ— те, кто, в общем, относится к вероятным клиентам, причем вероятность их обращения к вам достаточно высока, плюс к этому есть *дополнительные* причины считать их желательными клиентами: например, они уже решились потратить деньги и в ближайшее время отдадут их либо вам, либо вашему конкуренту.

ВЕРОЯТНЫЕ КЛИЕНТЫ — те, кто в принципе может с выгодой для себя обратиться за товаром именно к вам по причине удобного расположения, хорошего сервиса, уровня цен или иных дополнительных условий, но кто пока еще не знает о такой возможности.

ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ КЛИЕНТЫ — весь объем всех тех физических и юридических лиц, потребности которых могут удовлетворяться вашим товаром или услугой. Их круг ограничен только особенностями ваших товаров и услуг и "географией" работы представителей компании.

Деятельность торгового представителя должна направляться на превращение потенциального покупателя в реального. Следует выявлять потенциальных и вероятных клиентов, добиваться их перехода в разряд реальных, а также разрабатывать старых клиентов и закреплять партнерские отношения с ключевыми.

Необходимо ориентировать торговых представителей как на работу со старой клиентской базой, так и на создание новой. Как и план продаж, стратегия продаж опирается на тщательный анализ:

- текущего состояния продаж
- тенденций рынка
- стратегий конкурентов
- структуры клиентской базы.



КЛЮЧЕВЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ РАБОТЫ С КЛИЕНТАМИ

- Составление базы данных вероятных клиентов
- Построение профиля (портрета) перспективного клиента
- Осуществление первого контакта с клиентом
- Классификация клиента по его перспективности
- Определение "мишеней влияния"
- Подготовка коммерческого предложения

ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВЫХ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ

Для выполнения плана необходима эффективная организация деятельности торговых представителей. Управляющие воздействия направляются на торговых представителей, непосредственно реализующих план в ходе ежедневных продаж.

ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ ТОРГОВОГО ПЕРСОНАЛА

Рассмотрим наиболее часто встречаемые принципы организации работы торговых представителей.

А. ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВЫХ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ ПО ТЕРРИТОРИАЛЬНОМУ ПРИНЦИПУ

Территориальный принцип организации наиболее распространен. Простейшая структура данного типа предусматривает закрепление за каждым торговым представителем некоторой территории, на которой он и продает все виды товаров данной фирмы. Например, Москва часто делится на 4 или 8 частей, в каждой из которых работает свой торговый представитель.

У этой схемы следующие преимущества:

- торговый агент становится экспертом по своей территории
- нет пересечений и конкуренции в работе торговых представителей
- эффективность работы продавца легко оценить путем сравнения его результатов с показателями работы торговых представителей в аналогичных регионах
- сокращаются транспортные расходы.

Б. ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВЫХ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ ПО ТОВАРНЫМ ГРУППАМ

Если компания производит широкий круг высокотехнологичных товаров, эффективность географического структурирования снижается, поскольку одному продавцу трудно освоить все тонкости, связанные с множеством разных продуктов. В этом случае более оптимальным является товарный принцип организации работы торговых представителей, когда они специализируются на продаже определенных групп товаров.

Структурирование по видам продаваемой продукции имеет следующие преимущества:

- торговый агент становится экспертом определенной группы товара
- возможна более высокая степень контроля за реализацией различных групп товаров.

В. ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВЫХ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ ПО ТИПАМ КЛИЕНТОВ

При этом структурирование происходит по типам клиентов в соответствии с направлениями их работы. Зная лучше бизнес клиента, торговый персонал может успешнее решать конкретные проблемы клиентов. Это также способствует хорошему знанию отрасли у торговых представителей.

**ОРГАНИЗАЦИЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
ТОРГОВЫХ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ
НАДО ПОСТОЯННО ПОДСТРАИВАТЬ
ПОД ИЗМЕНЕНИЯ РЫНКА.
НЕКОТОРЫЕ МЕРЫ,
ЭФФЕКТИВНЫЕ ЕЩЁ ВЧЕРА,
СЕГОДНЯ МОГУТ ПРИВЕСТИ
К ПОТЕРЕ КОНКУРЕНТНОГО
ПРЕИМУЩЕСТВА**

РОЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ ОТДЕЛА ПРОДАЖ

Основная обязанность руководителя отдела продаж — обеспечить выполнение плана. На каком бы уровне он ни работал, его основные функции следующие:

- функция целеполагания — трансляция целей организации, ее стратегии, тактики и политики на уровень торговых представителей
- функция целеисполнения — организация деятельности торговых представителей, направленной на выполнение поставленных перед ними задач, посредством оперативного управления их деятельностью
- функция целесообразной мотивации, контроля и коррекции деятельности торговых представителей.

На оперативном уровне руководитель отдела продаж, работая подобно дирижеру, решает следующие задачи:



ВКЛАД В ПРОДАЖИ И ВИДЫ ПРОДАВЦОВ



Свинья и курица решили организовать компанию "Яичница с беконом". Курица давала яйца. Свинья поставляла мясо своих сородичей. Пришла пора делить прибыль. Курица предложила делить поровну. На что Свинья ответила: "Я в бизнес вкладываю свою жизнь и жизнь своих сородичей, а ты ничем не рискуешь, делаешь то, что от тебя не требует никаких усилий. Давай уж делиться по вкладу усилий".

ВИДЫ ВКЛАДОВ В ПРОДАЖИ



Ценность того или иного вклада в конечный результат определяется конкретной ситуацией в компании. В соответствии с различными вкладами можно выделить несколько видов продавцов.

ВИДЫ ПРОДАВЦОВ



ПРИЕМЩИК ЗАКАЗОВ. Как правило, работает с клиентами, которые уже приняли решение купить. Может работать как на территории клиента, так и на своей. Востребованы навыки качественного обслуживания и знание правил оформления покупки.



ТОРГОВЫЙ КОНСУЛЬТАНТ. Основной компонент его деятельности — консультирование клиента относительно функциональных и потребительских качеств товара. Как правило, работает на своей территории, в демонстрационном зале. В поиске клиентов не участвует. Первостепенны знание продукта, а также навыки презентации.



ТОРГОВЫЙ ПРЕДСТАВИТЕЛЬ. Работает на территории клиента. Как правило, имеет устоявшуюся сеть клиентов. От него требуется хорошее владение навыками продаж, знание территории и мерчандайзинга, а также конкурентов.



ПРЕЗЕНТАТОР. Преимущественную долю его деятельности занимает продвижение товара и информирование клиентов о его преимуществах. Здесь особенно востребованы навыки презентации. (Пример — см. телепередачи типа "Телемагазин", "TV-club" и пр.).



ТОРГОВЫЙ ПРЕДСТАВИТЕЛЬ — охотник за заказами. Для него крайне важно умение находить новых клиентов. Востребованы хорошие навыки продаж и ведения переговорного процесса, а также умение устанавливать деловые отношения. Необходимо знание технологий поиска и развития клиентов.



ТОРГОВЫЙ ПРЕДСТАВИТЕЛЬ ПО РАБОТЕ С КЛЮЧЕВЫМИ КЛИЕНТАМИ. Его работа включает контакты с ключевыми клиентами и их развитие. Важны хорошие навыки продаж, умение вести переговорный процесс и строить неформальные отношения. Необходимо отличное знание бизнеса клиентов.

Весьма важно правильно оценить, какого типа продавец нужен и какой тип вклада нуждается сейчас в наибольшем поощрении.

ТЕХНОЛОГИЯ РАБОТЫ С КЛИЕНТАМИ

- 1 Анализ рынка потенциальных клиентов.
- 2 Построение критериального профиля идеального клиента.
- 3 Ранжирование базы данных вероятных клиентов и выделени среди них групп перспективных клиентов.
- 4 Осуществление первых контактов с перспективными клиентами и категоризация их перспективности.
- 5 Определение "мишеней влияния" и стратегий работы с ними
- 6 Подготовка и проведение презентации коммерческого предложения.
- 7 Проведение переговоров и завершение продажи — превращение вероятного клиента в реального.
- 8 Сопоставление данных реальных клиентов и работа с базой.
- 9 Текущая работа с реальными клиентами и их развитие.
- 10 Работа с ключевыми клиентами.

Деятельность торговых представителей на каждом этапе технологии продаж должна поддерживаться всеми службами компании, а также популярной в настоящее время автоматизированной системой управления работы с клиентом (CRM). Для управления деятельностью торговых представителей применительно к каждому этапу необходимо выработать критерии оценки их деятельности, а также адекватные методы контроля и мотивации.

Схема влияния на принятие решения о покупке внутри корпорации:
большая мишень- -лицо, принимающее окончательное решение; четыре вторичные мишени — лица, влияющие на первое лицо (замы, представители финансовых и коммерческих служб, пользователи и др.)



ТРИ СТАДИИ ЛОЯЛЬНОСТИ КЛИЕНТА

СТАДИЯ
1

Нет лояльности по отношению к компании: В1 просто один из многих.

Цена в данном случае является единственным фактором, оказывающим влияние на принятие решения о покупке. Чувствительность клиента к вариациям цены огромна, а его лояльность стремится к нулю.

СТАДИЯ
2

Вас уже однажды выбрали, но все равно вы ничем не отличаетесь от других, вы просто один из выбранных.

Много званных, но мало выбранных. В глазах клиента вы создаете дополнительную ценность, помогая ему достигнуть определенных целей. На этом уровне чувствительность клиента к цене по-прежнему высока, но его лояльность растет. При возникновении потребности он снова будет выбирать.

СТАДИЯ
3

Компания лояльна по отношению к вам, она рассматривает вас в качестве избранного бизнес-партнера.

Много выбранных, но мало избранных. Клиент воспринимает вас как партнера в своем бизнесе. Предлагаемые вами товары или услуги, постоянно вносят вклад в успех клиента. Чувствительность к цене низкая, лояльность высокая.

Превращайте выгодных вам клиентов в своих партнеров. Лояльных клиентов создают лояльные сотрудники — те, что разделяют цели и задачи компании и связывают свой личный успех с ее успехом. Уже приевшийся шаблон — то, что основным ресурсом компании являются ее сотрудники,— оправдывается только тогда, когда сотрудники лояльны и работают как единая команда. Чтобы создать лояльного клиента, надо создать лояльного сотрудника.

**ПРЕВРАЩАЙТЕ КЛИЕНТОВ
В БИЗНЕС-ПАТНЁРОВ**

ОБУЧЕНИЕ, КОНТРОЛЬ И МОТИВАЦИЯ ТОРГОВОГО ПЕРСОНАЛА

Чтобы выстроенный план воплотился в реальность, недостаточно создать организационные структуры для его реализации. Не обходима также соответствующая мотивация торгового персонала и контроль за выполнением отдельных этапов плана. В конечном счете весь менеджмент продаж направлен на управление личными продажами каждого торгового представителя.

КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА ТОРГОВЫХ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ



НАВЫКИ ПРОДАЖ

1. Техники продаж.
2. Навыки поддержания отношений с клиентами.
3. Навыки качественного обслуживания.
4. Навыки поиска, развития и удержания клиента.



ЗНАНИЕ БИЗНЕСА

1. Знание продукта, конкурентов, территории.
2. Знание потребностей клиентов.
3. Знание клиентской базы и эффективных методов работы с ней.
4. Знание стратегии компании по продажам.



ОТНОШЕНИЕ К ПРОДАЖАМ

1. Лояльность к бизнесу и менеджменту компании, принятие целей, взятие обязательств и следование им.
2. Осознание связи уровня личных продаж с личными целями: материальным благополучием, карьерой и т.д.
3. Вера в качество и нужность предлагаемого товара.
4. Физическое и эмоциональное ресурсное состояние.

Жесткие и мягкие факторы в управлении торговым персоналом

В книге известных бизнес-консультантов Кена Бланчарда и Тэрри Вэгхорн "Миссия возможного" приведена группа факторов "7С", посредством которых осуществляется управление персоналом. Среди них выделяется группа "3С" так называемые жесткие факторы и группа "4С" так называемые мягкие факторы. Жесткие факторы "3С" это Стратегия, Структура и Система. Как утверждают эти бизнес-консультанты, ресурс жестких факторов в управлении передовыми компаниями практически исчерпан.

С другой стороны, ресурс мягких факторов "4С" (Сотрудники, Способности и навыки, Стили управления и Система ценностей), по мнению этих авторов, практически неисчерпаем.

Менеджмент продаж влияет на все три группы факторов, приведенных в схеме. Создавая учебные программы по "Навыкам продаж", компания развивает у своих торговых представителей группу факторов "А". Тренинги продаж могут быть довольно эффективны и создавать для компании уникальные конкурентные преимущества при соблюдении трех условий:

1. Тренинг адаптирован к товару компании и к особенностям процесса продаж.
2. Тренер обладает необходимыми навыками для проведения тренинга и знает бизнес компании.
3. Торговые представители хотят учиться: предлагаемые на тренинге знания и навыки ими востребованы.

Проводя семинары для торговых представителей по какому-либо продукту, компания развивает у них группу факторов "Б". Кроме того, группы факторов "А" и "Б" развиваются у торговых представителей в ходе личных бесед с руководством и на аттестациях представителями менеджмента компании. Среди ключевых факторов эффективности продаж важнее всего группа "В"— отношение к продажам. Показателями отношения торгового представителя к продажам являются:

- лояльность к бизнесу и менеджменту компании, согласие с целями фирмы, взятие личных обязательств и их выполнение
- осознание связи между уровнем своих продаж и личными целями: материальным благополучием, профессионализмом, карьерным ростом
- вера в качество и нужность покупателям предлагаемого товара (иногда это труднее всего)
- физическое и эмоциональное ресурсное состояние.

Основная задача многих российских компаний связана с развитием и поддержанием творческого и соревновательного отношения к продажам у торговых представителей. Как добиться, чтобы они отдавали процессу продаж столько же творчества, энергии, напористости, сколько уделяют своему дачному участку,

Знание бизнеса, навыки продаж и личное отношение — ключевые факторы, определяющие эффективность работы торгового представителя

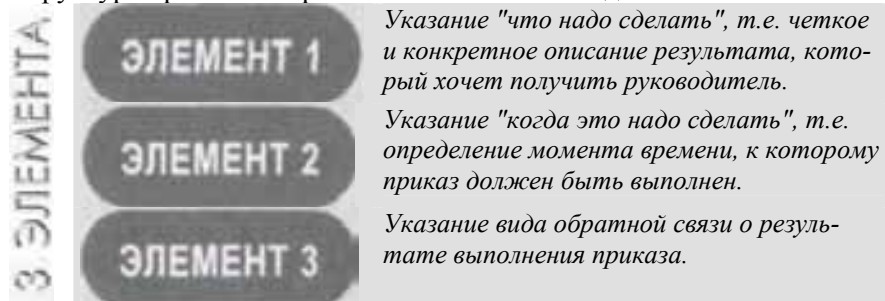
Если ваши сотрудники растут быстрее компании, они либо получают карьерный рост, либо уходят. Если компания растет быстрее сотрудников, то последних либо увольняют, либо обучают

футболу и спорам за банкой пива? Торговый представитель, возможно, будет готов приложить сверхусилия для достижения целей компании, но только при условии, что он видит в этом прямую связь с 'удовлетворением собственных потребностей или достижением личных целей.

ПРИКАЗ И ПРОСЬБА: ВАЖНЫЕ РАЗЛИЧИЯ

В большинстве компаний при управлении торговыми представителями не делается осознанного различия между приказом, просьбой и пожеланием.

Приказ — это письменное или устное указание начальника подчиненному, обязательное к исполнению. Управляемость организации зависит прежде всего от выполняемости приказов и решений руководства. Структура приказа как речевого высказывания должна включать как минимум три элемента:



Приказывать можно только то, что выполнимо и лежит в рамках должностных обязанностей торгового представителя. Для того чтобы отдавать приказы, необходимо иметь признаваемую подчиненным власть служебного положения. Если в структуре приказа отсутствует Элемент 2, а именно срок его выполнения, то такой приказ с высокой вероятностью становится просто пожеланием.

Просьба — это призыв к совершению какого-либо действия, допускающий несогласие. Руководитель свободен попросить сотрудника что-либо сделать (например, что-либо вне рамок должностных обязанностей), но при этом он должен признавать и свободу сотрудника ответить отказом. Если сотрудник не чувствует за собой права ответить отказом на просьбу, то просьба для него превращается в неформальный приказ. При этом сотрудник может давать видимое согласие, заранее зная, что просьба исполнена не будет.

МОТИВАЦИЯ ТОРГОВЫХ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ

Мотивация — это механизм побуждения себя и других к деятельности, способствующей (в нашем случае) достижению целей всей организации. Как мы уже отмечали выше, 10% людей будут работать плохо даже за очень большие деньги, другие 10% будут работать хорошо почти вне зависимости от зарплаты, а усердие остальных зависит от эффективной мотивации.

Зарплата — важный, но не решающий фактор мотивации персонала

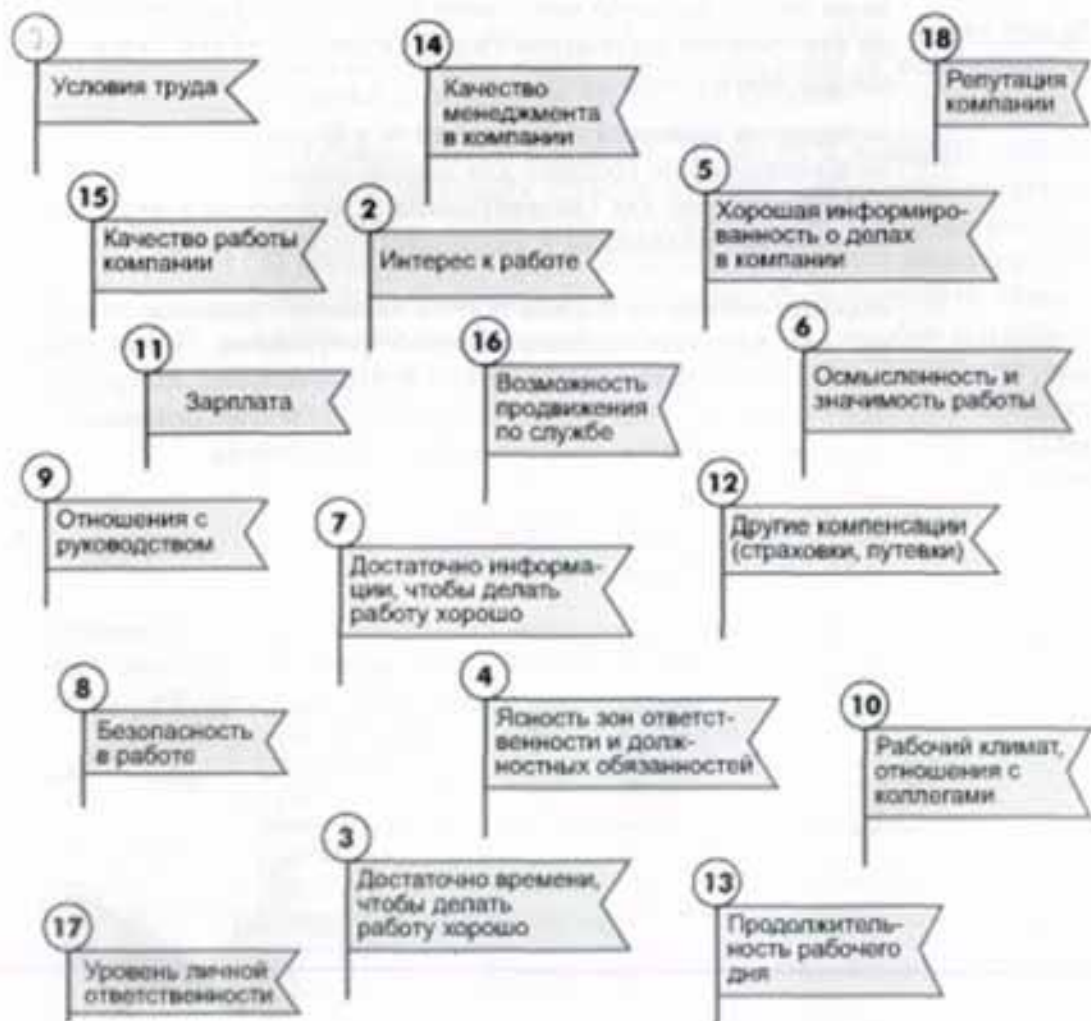
Западные исследователи провели анализ производительности труда работников в странах Восточной Европы. Поводом для исследований послужило то, что, несмотря на высокий образовательный уровень этих работников, их производительность труда оказалась почти в два раза хуже производительности в странах Западной Европы. В результате исследования были выделены 18 факторов, способствующих позитивному отношению к работе. Из опроса сотрудников стало видно, что самыми важными факторами позитивного отношения к работе оказались условия труда, качество управления компанией и репутация самой компании. Общий результат ранжирования факторов (по порядку они идут так: 1, 14, 18, 15, 2, 5, 11, 16, 6, 9, 7, 12, 8, 4, 10, 17, 3, 13) показан на схеме, где более сильные факторы изображены примерно выше и левее. Удовлетворенность качеством менеджмента в компании оказалась самым сильным фактором производительности: если служащие не уверены, что руководство способствует выживанию и процветанию компании, если они не уверены в будущем компании — а значит, и в своем собственном, — это их сильно деморализует. Это исследование показало также, что зарплата — важный, но не решающий фактор производительности труда.

Другое психологическое исследование показало, что денежное вознаграждение является сильным мотивом, только если торговые представители видят четкую связь между ростом их личных продаж и ростом зарплаты. Как показывают многочисленные опросы служащих в развитых странах, от компании, которой эти люди отдают большую часть своей жизни и которую они выбрали как средство достижения своих жизненных целей, они ждут прежде всего следующего:

- гарантии занятости и стабильности в будущем;
- зарплаты выше среднего для данной отрасли;
- возможностей для самореализации и перспектив в карьере;
- хорошей организации и комфортных условий труда.

Хорошая мотивация должна помочь людям со средними способностями достигать экстраординарных результатов. Любая программа мотивационной поддержки должна сочетать материальные стимулы с нематериальными из ряда наиболее ценимых теми, кто выполняет работу торгового представителя.

18 ЗНАМЕН ДЛЯ МОТИВАЦИИ ВАШИХ СОТРУДНИКОВ



КОНТРОЛЬ И ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВЫХ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ

Контроль включает создание стандартов и нормативов деятельности, измерение достигнутых результатов и проведение соответствующих управляющих воздействий. Параметры оценки деятельности торгового представителя могут включать:

- достигнутые объемы продаж
- отношения с клиентами
- профессионализм и знание продуктов
- активность (напр., количество звонков клиентам)
- отношения с самой компанией
- личные качества

Необходимо четко понимать, какое поведение торговых представителей следует закрепить при помощи позитивного стимула, а какое поведение вас не устраивает. Следует также учитывать психологические особенности процесса закрепления:

- закрепляющий стимул не обязательно должен быть материальным: похвала в различных ее формах часто не менее эффективна;
- сотрудники должны четко знать, какое именно поведение поощряется руководством;
- сотрудники должны ясно видеть связь между требуемым поведением и подкрепляющим его стимулом;
- закрепляющий стимул не должен быть сильно отсрочен во времени от поведения, которое требуется закрепить;
- стимул следует направлять на закрепление поведения конкретного сотрудника, а не группы;
- отсутствие ожидаемого сотрудником закрепляющего стимула может ухудшать его поведение;
- закрепляющий стимул, применяемый публично, может способствовать переносу закрепляемого поведения от конкретного сотрудника на поведение других сотрудников.

Менеджеры должны выделять, отмечать и поощрять действия торгового персонала, способствующие достижению поставленных целей — плана продаж, прежде всего. Руководитель отдела продаж осуществляет поддержку, контроль и мотивацию торговых представителей на всех этапах их деятельности. Один из самых простых (и самых эффективных!) способов контроля — периодически спрашивать сотрудников, как у них идут

дела. При поощрении торговых представителей не следует проводить политику уравниловки и награждать всех одинаково. Хвалить рекомендуется прилюдно, а наказывать — в частном порядке. Регулярная и внятная система оценки персонала весьма положительно мотивирует сотрудников.



Вот данные одного исследования поведения голубей. Корм в клетку бросали нерегулярно и куда попало. Через некоторое время, когда к голубям кто-то подходил, одни начинали хлопать крыльями, другие - царапать пол, третьи - кружиться, иными словами, совершать те же самые действия, что и в момент получения корма, воспринятого ими как награда за то, что они делали. Таким образом совершенно случайно закреплялось поведение, проявившееся в момент первого кормления.

Компания должна четко представлять, сколько торговых агентов требуется для реализации плана, какими навыками они должны обладать, чему их следует обучить. Численность штата торговых представителей рассчитывается, исходя из объема продаж и того, сколько в среднем требуется времени и усилий для совершения одной продажи (включая время на поиски, встречи, переговоры, оформление заказа и время на пустые, не сработавшие заказы). Необходимо также знать статистику успешности продаж в компании. Пусть из 5 потенциальных клиентов покупает только 1 — остальные четыре клиента все равно требуют затрат времени и усилий. При этом нельзя забывать, что торговый агент проводит с клиентами в среднем от 50 до 80% своего рабочего времени. Оставшееся время может уходить на организацию процесса продаж.

СБОР ДАННЫХ О РЫНКЕ

ИНСТРУМЕНТ: визиты, выставки, базы данных

РЕЗУЛЬТАТ: наводки, телефоны, адреса, ПИК (профиль идеального клиента)

ТЕЛЕФОННЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ

ИНСТРУМЕНТ: звонки, анкеты клиента

РЕЗУЛЬТАТ: договоренность о встрече, вторичная категоризация клиента

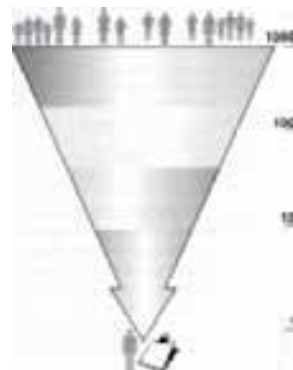
ВИЗИТЫ К КЛИЕНТАМ

ИНСТРУМЕНТ: презентации

РЕЗУЛЬТАТ: заключение договоров

ПОДДЕРЖИВАЮЩИЕ ВИЗИТЫ

РЕЗУЛЬТАТ: формирование заказа и обслуживание клиента



**ВАШИ ПРОШЛЫЕ ЗАСЛУГИ И ПОДВИГИ НЕ РАБОТАЮТ:
ЗА ВСЕ ЗАПЛАЧЕНО, И НИКТО НИКОМУ
НИЧЕГО НЕ ДОЛЖЕН
ЭКСТРАОРДИНАРНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ
НУЖНЫ КОМПАНИИ СЕГОДНЯ**

"ЗОЛОТЫЕ СТАНДАРТЫ" В УПРАВЛЕНИИ ТОРГОВЫМ ПЕРСОНАЛОМ

- Программы мотивации должны способствовать превращению деятельности каждого торгового представителя в центр предпринимательства.
- Привлекайте торговых представителей к разработке планов продаж и к принятию личной ответственности за его реализацию.
- Поощряйте личную инициативу в зоне ответственности торговых представителей.
- Соберите должностные инструкции и сожгите их. Взамен напишите новые.
- Проводите маркетинговые исследования с помощью торговых представителей. Этим вы развиваете их и компанию.
- Создавайте атмосферу творчества и соревнований среди торговых представителей.
- Зарплата должна не просто удовлетворять сотрудника — она должна его мотивировать.
- Управлять можно тем, что поддается контролю; количественные параметры деятельности торговых представителей контролировать легче.
- Энтузиазм новых работников полезно использовать для расширения клиентской базы.



12 ДИКИХ ЖИВОТНЫХ В ВАШЕЙ КОМПАНИИ

Животные, о которых мы знаем,— это люди, о которых мы догадываемся; или, как говорит одна китайская мудрость, "Не все люди есть в зверях, но все звери есть в людях".



МЕДВЕДЬ

Толстокож и бестактен. Идет на пролом, даже когда напор вообще не нужен (услужливый дурак опаснее врага)



ХАМЕЛЕОН

Беспринципность в ущерб другим и с выгодой для себя



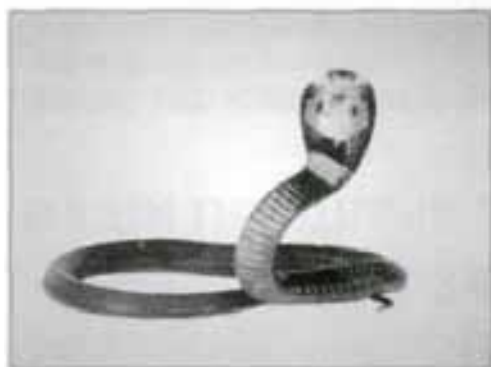
ВОЛК

Сам по себе. Сколько ни корми — все в лес глядит. Не лоялен целям и интересам организации



ЖИРАФ

Высокомерен, не в меру витает в облаках, не видит выгоды "под ногами"



ЗМЕЯ

Ожидай неожиданного (ты зла, твое смертельно жало; опасна ты, когда близка; кусаешь без вины)



ЛИСА

Дипломат сверх меры (уж сколько раз твердили миру, что лесть гнусна, вредна, но только все не впрок)

*В подписях к рисункам использованы обороты из басен И. А. Крылова.



ОБЕЗЬЯНА

Знает все обо всех, и не только хорошее (чем кумушек считать трудиться, не лучше ль на себя оборотиться)



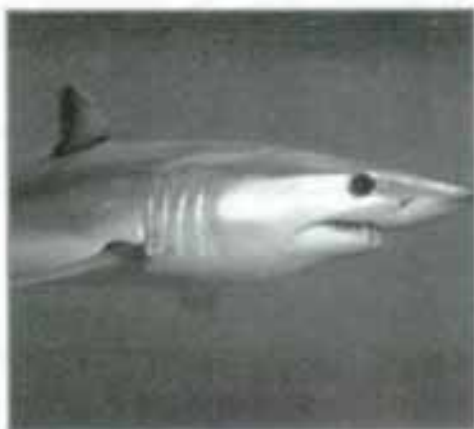
СОВА

Легко быть мудрой ночью, когда все спят. Любит указывать на проблемы, не предлагая решений



ЛЕВ

Уважает только силу и не стесняется ее использовать (быть сильным хорошо, быть умным — вдвое)



АКУЛА

Всеядна; для достижения своих целей не брезгует ничем



ОСЕЛ

Упрямство, граничащее с глупостью (осел мой глупостью в половицу вошел; на осле уж возят воду)

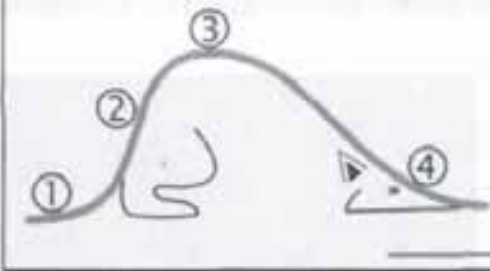


ЧЕРЕПАХА

Чрезмерное избегание риска, замедленные реакции, закрыта от внешнего мира

ТРЕНИНГ: ЗДЕСЬ И СЕЙЧАС

Где вы на кривой
Жизненного цикла ?



ЕСТЬ ЛИ
УВЕРЕННОСТЬ,
что продажи
будут расти?



ДЛЯ РОСТА ПРОДАЖ:

Что может сделать
компания?

А что можете
сделать
лично вы?

УДОВЛЕТВОРЕННЫ ЛИ
ваши сотрудники ?

Зарплатой	Да	Нет
Проф. ростом	Да	Нет
Карьерой	Да	Нет
Условиями труда	Да	Нет
Управлением	Да	Нет

ВЫ

И

ВАШ

БИЗНЕС

ЗАКЛЮЧЕНИЕ



"Чтобы лететь с быстротой мысли, или, говоря иначе, лететь куда хочешь, нужно прежде всего понять, что ты уже прилетел".

Ричард Бах. "Чайка по имени Джонатан Ливингстон"

В заключение я хочу поблагодарить читателя за то, что он купил эту книгу, открыл и дошел до последней страницы. Тех, кто начал читать именно с нее, приглашаю заглянуть и на остальные. Возможно, эта книга послужит вкладом в ваш профессионализм. Возможно, она поможет лучше осмыслить то, что вам уже известно. Хотелось бы, чтобы в результате у вас появились новые идеи, или чтобы вы увидели новые возможности для организации своего бизнеса.

До следующих встреч на страницах наших новых обучающих медиа-курсов в комплекте с CD-ROM:

- "Техники презентаций с элементами NLP".
- "Техники продаж и НЛП".
- "Типы поведения в бизнесе"

Сергей Ребрик

