

Алексей Курц

УПРАВЛЕНИЕ ПРОДАЖАМИ

Москва

Издательство «Альфа групп»

2017 г.

УДК 004.774.6BLOG:[004.738.5:339]
ББК 32.973.202.1
К 260

К 93 Алексей Курц. Управление продажами, – Москва: Издательство «Альфа групп», 2017. – 192 с.

ISBN 978-5-9905160-1-4

Данная книга адресована руководителям и владельцам компаний, руководителям коммерческих служб и отделов продаж, менеджерам по продажам. Книга посвящена вопросам построения системы продаж, формированию отделов продаж, методам улучшения и оптимизации продаж.

ISBN 978-5-9905160-1-4

УДК 004.774.6BLOG:[004.738.5:339]
ББК 32.973.202.1

© Алексей Курц, 2017.

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие	4
Глава 1. Построение системы продаж	9
Глава 2. Методы продаж	19
Глава 3. Скрипты: понятие, виды, создание, применение	42
Глава 4. Деловые переговоры	56
Глава 5. Заключение сделки	118
Глава 6. Работа с клиентской базой	132
Глава 7. Формирование отдела продаж	138
Глава 8. Управление отделом продаж	143
Глава 9. Мотивация отдела продаж	161
Глава 10. Способы оптимизации продаж	178

ПРЕДИСЛОВИЕ

Если построения системы продаж.

Профессиональная система продаж строится ради достижения трех вполне определенных целей:

1. Гарантированный сбыт.

Вашей компании нужен определенный объем продаж, чтобы бизнес был рентабельным. Плюс некоторый дополнительный доход для текущего маневра. Необходимый для этого объем продаж и называется уровнем гарантированного сбыта. Вне зависимости от сезона, колебаний рынка и форс-мажоров ваша система продаж должна обеспечивать необходимый объем продаж. От гарантированного до среднего, высокого или исключительного. Но ниже гарантированного уровня объем продаж спускаться не должен. Ни при каких обстоятельствах. Если это так, цель гарантированного сбыта достигнута.

2. Независимость от кадров (или непрямая зависимость).

Чтобы проверить, выполняется ли эта цель, вам надо перечислить в уме всех людей, занимающихся продажами – от человека, обеспечивающего самый большой объем продаж до новичка. И если самого важного для продаж сотрудника, например Руководителя, нельзя изъять из бизнеса, чтобы продажи не упали значительно – в компании нет системы продаж.

Если одного, самого лучшего специалиста по продажам изъять можно, но сразу двух уже нельзя, значит, эти двое могут выходить в отпуск и заменять друг друга. Уже неплохо, но не идеально. Как же сделать систему продаж близкой к идеалу?

В грамотно налаженной системе продаж могут быть заменены до 4-х лучших менеджеров по продажам одновременно без серьезного ущерба для бизнеса. При этом продажи, конечно, могут снизиться. Ведь мы заменяем самых лучших. Но если цель гарантированного сбыта при этом будет выполняться, значит, цель независимости от кадров также выполняется.

3. Планируемое увеличение сбыта.

Гарантированный сбыт это хорошо, но... недостаточно. Бизнес должен расти и развиваться. И для развития бизнеса необходимо постоянно увеличивать продажи. Например, вы поставили цель: увеличение продаж на 30% (или 50%) в год. Грамотно выстроенная система продаж должна помочь реализовать эту цель. Просто на основании того, что она поставлена и есть предпосылки для ее реализации. Если система не работает – это не система.

Для того, чтобы правильно управлять продажами, нужно знать что это такое.

Продажи играют важную роль в большинстве работающих на рынке компаний. Люди, которые осуществляют продажи, могут либо привести компанию к процветанию, либо разорить ее (но это лишь в случае, когда за ними никто не следит). Действия самого эффективного специалиста или отдела в области маркетинга всегда может свести на нет безграмотный отдел продаж.

Развитие маркетинга, особенно в области электронной коммерции, позволили говорить о продажах без продавца: когда покупатель сам находит на сайте нужный ему товар и самостоятельно оформляет покупку и оплачивает ее, после чего компании-продавцу остается только доставить товар или просто выдать его.

В то же время, полностью отказаться от личности продавца и искусства продаж рынок пока не может. И чем дороже товар или услуга, тем важнее профессионализм продавца и тем дороже может оказаться каждая ошибка при проведении переговоров.

И если для рынка b2c (от англ. business to client), когда компания продает товар или услугу физическому лицу, функция продавца может сводиться к помощи по поиску товара на полке или красивой упаковке этого самого товара; то на рынке b2b (от англ. business to business) – когда компания продает товар или услугу другой компании, правильность проведения продажи всегда играет важную роль в бизнесе компании-продавца.

Поэтому, если компания работает на рынке b2b, руководитель должен уделить особое внимание правильному выстраиванию процесса продаж.

Что представляет собой сам процесс продажи?

Продажа – это сделка по купле-продаже товара или услуги. Договор купли-продажи считается заключенным после того, как продавец, направивший предложение заключить договор (оферту), получает от покупателя согласие на сделку, то есть акцепт. Если чего-то одного не хватает, а именно оферты или акцепта, сделка не может быть признана действительной, а договор заключенным.

Поэтому продавцу нужно обязательно каким-либо образом выразить свое предложение: письменно, устно, в графическом, видео, аудио формате или в электронном виде, а покупатель должен выразить согласие на это предложение.

Вроде бы все просто: нравится предложение – покупатель дает согласие, не нравится – не дает согласие.

Так бы оно и было, если бы не разнообразие и конкуренция.

Разнообразие похожих товаров, с идентичными или близкими функциями и характеристиками, сбивает покупателя с толку, заставляет его очень долго думать и может даже привести к решению отказаться от покупки.

Конкуренция также не способствует скорости принятия решения покупателем. Если клиент знает, что такой же товар или услугу он может получить в другой компании, обычно он стремится сравнить цены или иные условия сделки. И только осознав, что осуществляет лучший выбор, он со спокойной душой соглашается что-то купить.

И вот здесь профессиональные навыки продавца очень важны: они могут помочь покупателю *быстро* понять, что именно это предложение из всех, представленных на рынке, самое лучшее для *него*, ему не стоит даже сравнивать с другими предложениями, а нужно... ПОКУПАТЬ. Или сравнить, но выбор остановить на вашем предложении.

Чтобы хорошо продавать, нужны две составляющие:

Продукт;

Продавец.

Почти невозможно осуществить продажу, если и то и другое низкого качества. Трудно продавать, если что-то одно значительно хуже, чем у конкурентов. И легко продавать, если и продукт и продавец лучше, чем у любого конкурента.

Если вы не можете улучшить качество продукта, который вы продаете, вам остается улучшить своих продавцов, и тем самым повысить продажи.

Чем больше сотрудников в компании участвуют в продажах, тем сложнее ими управлять и обучать их продажам.

Всегда нужно начинать с руководителя. Желательно, чтобы руководитель компании, и, конечно, руководитель отдела продаж, должны знать о продажах своего продукта все, или почти все.

Если руководитель не знает, как продавать продукты компании, то вряд ли его подчиненные смогут сделать это лучше него.

Чтобы продавать, нужно идеально знать свой продукт (товар или услугу), уметь его презентовать, уметь хорошо общаться с клиентом (это касается и работы после осуществления первой продажи), не забывать мелочей, важных в продажах.

Если продажами занимается только один человек, ему легче контролировать качество коммуникаций с клиентами. При наличии отдела продаж, руководителю придется контролировать деятельность каждого менеджера, следить за его эффективностью, собирать у клиентов отзывы об их работе, мотивировать на повышение продаж, обучать их, поощрять лучших и увольнять худших.

Есть два способа увеличения объема продаж:

Увеличить количество контактов с потенциальными клиентами

Повысить конверсию каждого контакта (процент реализации переговоров в продажи)

Увеличение количества контактов достигается (если мы имеем в виду прямые продажи) с помощью найма дополнительных менеджеров или (более предпочтительный вариант) повышения работоспособности уже имеющихся менеджеров.

Повышение конверсии – очень важный драйвер роста продаж, особенно если количество клиентов на рынке ограничено. Стремление не упустить ни одного потенциального клиента и умение найти ключ к каждому собеседнику – необходимые составляющие повышения конверсии продаж. При правильном построении системы продаж в компании конверсия продаж может достигать до 50% (или выше) от каждого контакта с потенциальным клиентом.

Для повышения эффективности продаж, руководителю следует грамотно выстроить в своей компании систему продаж.

ГЛАВА 1. ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ ПРОДАЖ

Построение системы продаж – это преобразование механизма привлечения клиентов и заключения договоров в новую форму, при которой обучение, контроль, отчетность и взаимодействие с клиентами становятся составными частями единого процесса.

В большинстве компаний есть Отдел продаж, в крупных Департамент продаж, но не во всех организациях действительно стремятся выстроить систему продаж.

Чаще Руководителя, Владельца бизнеса интересует лишь:

- 1). **Много ли продали?**
(и)
- 2). **Какова чистая прибыль?**

Но этого недостаточно. Почему? Вот несколько причин:

1. В среднестатистической компании половина заявок и звонков не обрабатывается: менеджеры

не успевают снять трубку, не перезванивают, стремятся работать только с теми, кто легко идет на сделку, – таким образом, более половины возможных сделок не заключается, фирма теряет прибыль.

2. Чем дольше работает менеджер по продажам и чем больше у него постоянных клиентов, тем меньше активности он проявляет в поиске новых клиентов. Достаточный для него объем продаж достигается за счет постоянных клиентов и их рекомендаций. Как результат – продажи не растут, а медленно, но верно – падают.

3. Можно обеспечить один и тот же объем продаж с помощью 10-ти неэффективных менеджеров или 5-ти эффективных. Разница будет в себестоимости этих менеджеров: понятно, что пять менеджеров обойдутся компании в меньшую сумму, чем десять. При этом каждый из них будет зарабатывать больше, а значит, будет удовлетворен оплатой труда, что обычно влечет снижение текучести кадров. Менеджер, умеющий продавать (знающий все преимущества продукта и технологии продаж), продает в 2-3 раза больше.

4. Если используется только один канал продаж и по тем или иным причинам он ослабевает или иссякает, то сразу проседает и весь бизнес, прибыль снижается, идет сокращение сотрудников, что еще больше снижает оборот, а затем и прибыль. Как итог: компания перестает играть значимую роль на рынке или вообще разоряется. Необходимо использовать минимум 3-5 каналов привлечения клиентов (в зависимости от вида бизнеса).

5. Продажи, даже большие еще не гарантируют прибыльность. Если не считать все затраты, дебиторскую задолженность, долговую нагрузку, динамику изменений, активы на конец отчетного периода, если не планировать и не прогнозировать, – по прошествии определенного количества времени может оказаться, что компания в серьезном минусе.

Что же отличает Построение системы продаж от организации обычного отдела продаж? Это такие признаки, как: стандартизация, автоматизация, обучение, аттестация, мотивация и контроль. Рассмотрим, как достичь этой системности.

Стандартизация. Для того, чтобы все менеджеры работали по единым стандартам, имели общие цели, ориентиры, умели быстро и качественно выполнять задачи, поставленные руководством, необходимо разработать и внедрить в практику внутренние документы, регулирующие их деятельность. К таким документам относятся: Должностные инструкции, Инструкция по работе в CRM, Приказ о мотивации, Приказ о тарифной сетке и оплате труда, Приказ о Графике работы, Приказ о дисциплине труда, Правила внутреннего трудового распорядка, Положение об обучении и аттестации, Положение о мотивации и KPI, Маркетинговая стратегия, План продаж, Отчет о продажах, Отчет о проведенных мероприятиях, Схема конверсии (воронка продаж) и другие документы, введение которых диктует практика развития бизнеса.

Автоматизация. Основным инструментом автоматизации бизнеса выступает сегодня внедрение CRM. Существуют различные CRM-системы: платные и бесплатные, стандартные (коробочный продукт) и индивидуальные, облачные и установленные на рабочий сервер компании. У разных разработчиков есть свои плюсы и минусы, но очевидно одно – без CRM системы бизнес работает хуже, чем с CRM. С внедренной CRM-системой руководитель может постоянно отслеживать все основные показатели деятельности компании, ставить задачи сотрудникам, отслеживать их выполнение, иным образом контролировать работу сотрудников. С CRM-системой бизнес становится прозрачным и простым в управлении.

Реализация плановых показателей, достижение промежуточных и итоговых результатов также видна в системе CRM.

Обучение. Во многих компаниях обучение сотрудников не проводится совсем или проводится хаотично, очень редко или только части кадрового состава. Понятно, что такую ситуацию нельзя назвать удовлетворительной.

Обучение сотрудников должно отвечать следующим требованиям:

1. Единые стандарты обучения;
2. Уникальность учебной программы, учитывающей особенности бизнеса;
3. Регулярность;
4. Аттестация по итогам обучения.

Отправлять сотрудников на обучение в ВУЗ или Учебный центр имеет тот недостаток, что обучение будет общим, не по программе, специально разработанной для Вашей компании. Кроме того, улучшение отдельных сотрудников не всегда влечет улучшение работы всей команды. Как же обеспечить командный подход?

Часто руководители приглашают бизнес-тренеров для проведения корпоративного тренинга. Командный подход при этом реализуется с успехом, но остальные недостатки: общая, а не специализированная программа обучения и отсутствие аттестации по итогам обучения, – остаются.

Единственным верным решением для регулярного обучения сотрудников является Корпоративный университет. Корпоративный университет отличается наличием собственных учебных программ, методических материалов, системы аттестации и контроля над обучающимися сотрудниками, а также специалистов, отвечающих за процесс обучения и повышения эффективности работников по итогам обучения.

Аттестация. Менеджеры должны регулярно проходить аттестацию в виде, например, устного экзамена или теста (письменного или электронного). Аттестация может быть квалификационной (повышение разряда, должности) или для проверки уровня

знаний, навыков. Если аттестация не проводится, менеджеры очень быстро забывают те знания, которым их обучили, и ту информацию, которую они всегда должны помнить для успешной работы с клиентами. Если Вы хотите, чтобы менеджеры говорили и делали все правильно, а не так, как им легче и удобнее, Вам придется проводить аттестации. В противном случае результаты будут непредсказуемыми: у талантливых от природы людей показатели продаж будут высокими, а у обычных людей – показатели будут низкими или очень низкими.

Мотивация. Существует несколько теорий мотивации. Самые современные – это Теория Удовлетворенности и Теория Справедливости. Теория Справедливости гласит, что люди соотносят полученное вознаграждение к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей за подобную работу. Если коллега получил большее вознаграждение за аналогичную работу, то у сотрудника возникает психологическое напряжение. В результате необходимо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение для восстановления справедливости, исправить дисбаланс. Люди могут восстанавливать справедливость либо уменьшив усилия, либо пытаясь изменить уровень получаемого вознаграждения. Основной вывод Теории Справедливости заключается в том, что до тех пор, пока люди не начнут считать, что получаемое вознаграждение справедливо, они будут уменьшать интенсивность труда. Теория Удовлетворенности или Модель Портера-Лоулера заключается в том, что производительный труд ведет к удовлетворению. Согласно теории человеческих отношений удовлетворение способствует достижению результативности труда, иными словами, более довольные рабочие лучше трудятся.

Здесь нужно отметить, что на самом деле у человека нет потребности трудиться. Люди могут испытывать удовольствие от работы, но не удовлетворение, – это разные вещи.

Мотивация может быть материальной и нематериальной, причем вторая часто не менее эффективна, чем первая. Мотивация – это не только поощрения (премия, бонус и пр.), но и санкции (депремирование, лишение привилегий и т.д.).

Мотивацию необходимо привязывать к KPI – ключевым показателям эффективности. В различных компаниях они могут иметь свои особенности. Необходимо выделить в вашем бизнесе 3-5 таких показателей, например, объем продаж, количество положительных отзывов, количество постоянных клиентов, и установить план на выполнение каждого показателя. Затем привязать выполнение плана к премии или бонусам. Сотрудники будут стремиться выполнить показатели максимально хорошо, иначе они потеряют в деньгах.

Замотивированный сотрудник работает лучше, не замотивированный – хуже. Тот, кто отрицает этот очевидный факт – просто пытается замаскировать свою жадность, а также лень и нежелание поощрять сотрудников за хорошую работу.

Контроль. Как контролировать сотрудников: лично или удаленно? Контроль – это выполнение задач или что-то еще? Можно ли контролировать творческих людей?

Начнем с того, что контроль может быть разным: тотальным, навязчивым, жестким или почти незаметным, опосредованным, гибким.

Представляется, что вместо установления подавляющего, жесткого контроля лучше создать систему правил, которая сама будет регулировать большинство вопросов. В системе должны быть прописаны санкции за определенные нарушения или невыполнение плана и прочее. Тогда виноватым в неполучении каких-то благ становится не начальник, а сам менеджер, поскольку этой системе правил подчиняются все, и начальник в том числе.

Но не все можно прописать в правилах, часто на рабочий процесс влияют личные отношения, симпатии и антипатии,

настроение и состояние здоровья. Все это необходимо учитывать и корректировать поведение сотрудников еще до открытого проявления конфликта или иной неблагоприятной ситуации. Для этого проводятся беседы с сотрудниками, – формальные и неформальные (например, в обеденный перерыв), неожиданные поощрения (устные, письменные, материальные), совместные мероприятия, направленные на сплочение команды, внедрение Системы вовлеченности сотрудников и многое другое.

Если не держать руку на пульсе, не знать что хочет и чем дышит команда, вместо нее можно получить просто кучку разрозненных людей, приходящих на работу только для того, чтобы дождаться дня получения зарплаты.

Контролировать можно и нужно каждого сотрудника, причем постоянно, но контролировать его нужно не подавляя, а помогая, мягко направляя к нужному курсу, если он сбился, с помощью поощрений подталкивая к еще более высоким результатам, если менеджер все делает правильно.

Контроль необходимо воспринимать не как слежку или недоверие, а как антоним слову «безразличие». Если вам безразличны ваши менеджеры, они это заметят и оценят.

В настоящее время существует две концепции построения эффективной системы продаж: Лидогенерация и Команда профессионалов. При лидогенерации основной упор делается на маркетинг и грамотную работу с клиентами на всех этапах продаж, причем на первое место выходит автоматизация и единые стандарты. При формировании команды профессионалов основное внимание уделяется подготовке каждого менеджера, его умению вести сложные деловые переговоры, находить нестандартные решения, выработать креативный подход и способность найти выход в любой нестандартной ситуации.

Лидогенерация более эффективна в малых продажах, в основном в сегменте b2c, Команда профессионалов лучше пока-

зывает себя в крупных сделках b2b, где проводится большое количество переговоров с длительным циклом продажи.

Лидогенерация – от англ. «lead» и «generation», – можно перевести как соби́рание клиентов. Лидогенерация – одна из новейших разработок современного маркетинга.

Лид – это контактные данные клиента, который проявил интерес к приобретению определенного товара или услуги. От целевой аудитории Лид отличается тем, что здесь клиент имеет желание купить в ближайшее время, а не вообще интересуется определенными товарами. То есть Лид – это почти готовый покупатель и при грамотной работе с ним, он станет покупателем реальным.

Если Руководитель компании принимает решение получать клиентов посредством лидогенерации, он получает сразу несколько преимуществ:

- можно сократить отдел продаж до 2-3 человек. Работая с потенциальным клиентом уже на финальной стадии (после всех этапов лидогенерации) конверсия в продажи составляет не 1-2%, а 70-95%. Каждый менеджер, обладая достаточной квалификацией, способен закрыть в пять-десять раз больше сделок, чем раньше, ведь им больше не придется впустую тратить время на возможных клиентов, которые не уверены, хотят ли они купить сейчас или еще подумают;

- сократятся сопутствующие расходы: аренда офисных мест, связь, контроль за слабыми или отстающими менеджерами, их обучение, отпускные, налоги и прочее;

- улучшится узнаваемость бренда за счет продвижения и рекламы;

- повысится рейтинг сайта за счет активных заявок с него;

- уверенность в стабильных продажах, поскольку лидогенерация – это технология, использующая системный подход, поэтому продажи не зависят от настроения менеджеров, их болезни, отпускных сезонов и прочего.

Еще одним важным преимуществом лидогенерации является прозрачность системы продаж. Очень небольшой процент компаний высчитывают эффективность маркетинга и точно знают: сколько денег они тратят на привлечение одного нового клиента. Но знать это обязательно нужно. А постоянная оптимизация маркетинга и системы продаж позволит снизить стоимость клиента до минимума.

Средства лидогенерации:

а). Личное взаимодействие:

- лидогенерация посредством телемаркетинга;
- назначение деловых встреч;
- конференции и вебинары;
- маркетинговые исследования.

б). Интернет:

- использование корпоративного сайта для сбора лидов;
- контекстная реклама в поисковых системах;
- социальные сети и мессенджеры как источник лидов;
- платное и бесплатное размещение на онлайн-ресурсах с целью лидогенерации.

с). Рассылки:

- персонализированные электронные;
- прямые почтовые, письма и флайеры;
- по подписчикам СМИ, социальных сетей, мессенджеров;
- смс-рассылки.

Под каждого клиента разрабатывается индивидуальная стратегия лидогенерации, позволяющая минимизировать расходы на собирание лидов и превращение их в продажи. В процессе построения лидогенерации необходимо использовать большое количество специалистов: маркетологов, копирайтеров, дизайнеров, программистов, оптимизаторов, специалистов по контекстной рекламе, по социальным сетям, аналитиков. Сколько

именно сотрудников будет задействовано в определенном проекте зависит от бюджета и выбранной стратегии.

Но, к сожалению, лидогенерация применима не во всех сферах бизнеса или применима частично – не на всех продуктах, не на всех этапах продаж. Поэтому многим компаниям требуется формировать сильную команду профессионалов.

Команду профессионалов подготовить сложнее, чем выстроить лидогенерацию. Менеджеры такой команды должны знать все современные методы продаж, уметь вести деловые переговоры, владеть собой, быть психологически устойчивыми, добиваться высоких результатов в любых условиях рынка.

На создание команды профессионалов может понадобиться значительное количество времени, но если бизнес требует именно такого подхода, иным путем к успеху прийти невозможно.

ГЛАВА 2. МЕТОДЫ ПРОДАЖ

Для повышения эффективности продаж передовые Бизнес-школы и крупные компании провели множество исследований различных рынков и выработали методики, позволяющие продавать лучше и больше.

Какие методики являются сейчас самыми популярными и действенными?

- **Метод продаж СПИН;**
- **НЛП;**
- **Продажи на эмоциях;**
- **Психология продаж;**
- **иные.**

Метод продажи СПИН основан на построении системы правильных вопросов, задавая которые, менеджер ненавязчиво наводит клиента на мысль о приобретении нужного именно ему продукта. Подробно этот метод описан в книге Нила Рекхэма «СПИН-продажи».

Американский институт потратил 12 лет на исследования более 35 тысяч сделок, чтобы выявить множество моментов, влияющих на улучшение про-

даж. Одним из таких установленных фактов, является то, что люди не любят, когда им что-то рассказывают, но любят, когда интересуются их личностью.

Что это значит?

Это означает, что перед тем, как что-то предлагать, нужно задать правильные вопросы и выяснить, что клиент сам предпочитает. Даже если до этих вопросов он сам не знал, что он хочет, вместе с менеджером, умеющим задавать вопросы, клиент разберется, что ему нужно и определиться с выбором. При этом, на него никто не будет давить, он самостоятельно примет решение приобрести нужный ему продукт.

Вопросы, которые должен задавать продавец делятся на четыре группы, они же соответствуют этапам продажи по методу СПИН.

Первые буквы каждого типа вопросов составили сокращение SPIN (Situation, Problem, Implication, Need-Payoff), или по-русски СПИН (Ситуационные, Проблемные, Извлекающие, Направляющие).

Ситуационные Вопросы (Situation questions) – вопросы, задаваемые в начале переговоров, их задают, чтобы получить общую информацию. Ситуационные вопросы позволяют продавцу больше узнать о клиенте, однако ничего не дают покупателям и могут вызвать у них раздражение.

Примеры Ситуационных вопросов:

- Как часто Вы закупаете новую технику?
- Как организован процесс обучения новых сотрудников?

Проблемные Вопросы (Problem questions) – вопросы о проблемах, потребностях, трудностях и неудовлетворенности покупателей. Выяснив, какие проблемы Вы можете решить, Вы сможете сделать предложение, способное максимально удовлетворить потребности клиента.

Примеры Проблемных вопросов:

- Возникают ли у Вас трудности с поставщиками?

– Есть ли у Вас сложности с улучшением продаж?

Проблемные вопросы позволяют заложить фундамент продажи – выявить скрытые потребности.

Извлекающие Вопросы (Implication questions) – вопросы о последствиях и возможном развитии проблем клиента. Извлекающие вопросы позволяют клиенту понять, что с текущей ситуацией неудовлетворенности мириться нельзя, нужно что-то менять, решать свои проблемы. Извлекающие вопросы должны показать клиенту, что «проблема больше, чем он думал».

Примеры Извлекающих вопросов:

- Какие расходы Вы несете из-за задержек в поставках?
- А есть ли риск срыва контрактов из-за таких задержек?
- Вы можете примерно оценить возможные убытки?

С помощью Извлекающих вопросов вы четко обрисовываете проблему и ее последствия в сознании клиента.

Направляющие Вопросы (Need-Payoff questions) – вопросы о важности или полезности решения проблемы для покупателя. Если Извлекающие вопросы направлены на развитие проблем, то Направляющие – на прояснение выгод от их решения, обрисовки положительных перспектив сотрудничества с вами (совершения сделки, покупки). Отвечая на Направляющие вопросы, клиенты сами себя убеждают в полезности того, что Вы предлагаете. В важности предлагаемого вами решения проблем клиента. Поэтому использование Направляющих вопросов позволяет предотвратить возникновение возражений.

Примеры Направляющих вопросов:

- Сокращение времени простоя приведет к получению дополнительной прибыли?
- Повышение эффективности сотрудников приведет к увеличению объема продукции? Как Вы думаете, на сколько?
- Как Вы смогли бы распорядиться дополнительно полученной прибылью?

Клиенты с воодушевлением воспринимают Направляющие вопросы, у них в голове рисуются радужные картины безоблачного будущего, что влечет желание совершить сделку для скорейшей реализации своих представлений о лучшем будущем. Отвечая на Направляющие вопросы, клиенты сами убеждают себя в полезности не столько Вашего предложения, сколько решения своих задач (проблем) с помощью Вашего предложения.

Вкратце, это и есть модель СПИН. Конечно, вопросы не всегда следуют именно в таком порядке. Например, если покупатель начинает встречу рассказом о своей явной потребности, вы можете переходить прямо к направляющим вопросам, тем самым побуждая его рассказать, каким образом предложенные вами выгоды могут решить его проблему.

Иногда, выявив проблему или ее последствия, вы будете вынуждены задавать ситуационные вопросы, чтобы получить больше общей информации. Тем не менее, в большинстве случаев последовательность вопросов на результативной деловой встрече соответствует модели СПИН.

Проведенные исследования показали, что вопросы больше, чем любой другой стиль коммуникации, влияют на успех продажи. А именно:

1. Вопросы заставляют покупателя говорить. Самый простой способ оценить встречу с клиентом – посмотреть, кто говорит. По статистике, в успешной встрече покупатель должен говорить больше, чем продавец. Вероятность успешного исхода встреч, на которых продавец говорит больше, снижается. Можно сформулировать этот факт другими словами: покупатель говорит большую часть времени на встречах, заканчивающихся заказом или прогрессом, нежели на тех, что завершаются отсрочкой или отказом. Но суть проста: покупатель, разговаривающий на встрече, приносит вам дивиденды, а заставить его говорить можно с помощью вопросов.

2. Вопросы контролируют внимание. Задавая вопросы, вы контролируете внимание покупателя. Покупатель вынужден сосредотачиваться, чтобы отвечать на вопросы. Одновременно покупатель сообщает продавцу важную для него информацию и следует тому алгоритму, который задает ему продавец.

3. Речевое поведение человека можно условно разделить на два основных типа: предоставление информации и ее поиск. Из них нас больше интересует поиск, ибо с раннего возраста мы узнаем, что поведение такого типа несет в себе опасность для объекта, на который обращено. В детстве многим из нас случалось не обращать внимания на учителя до тех пор, пока он давал нам информацию. Проблемы начинались, когда учитель задавал нам вопросы, вынуждая тем самым срочно спуститься с небес на землю. С детства нас приучили обращать больше внимания именно на поисковое поведение человека. Проще говоря, всем известно, что речевое поведение на основе вопросов контролирует внимание, так как оно, в отличие от поведения на основе простого предоставления информации, требует ответа.

4. Убеждают вопросы, а не объяснения. Есть большая доля правды в утверждении о том, что вы никогда не сможете в чем-либо убедить других людей. Вам следует лишь задать правильный вопрос, который позволит людям убедить самих себя. Общеизвестно, что покупатели, подобно всем нам, неохотно поддаются убеждению при помощи объяснений. В процессе исследования было обнаружено¹, что объяснения успешно срабатывают только в том случае, когда приходится убеждать людей, которые уже на вашей стороне. Это не ново и не удивительно. Если мы с вами поддерживаем определенную методику, вы будете очень восприимчивы ко всем объяснениям, приведенным в ее защиту. Однако если вы против этой методики – чем длиннее будет список объяс-

¹ См.: Рекхэм Н. СПИН-продажи. – М.: Издательство Манн Иванов и Фербер. – 2013. – С. 27-28.

нений, тем больший шквал контраргументов с вашей стороны он вызовет. В исследованиях успешные участники переговоров использовали вопросы, а не объяснения в качестве основного инструмента убеждения.

5. Вопросы раскрывают потребности. Покупатели совершают покупку потому, что имеют определенные потребности. Эти потребности выявляются и развиваются с помощью вопросов. В противном случае вы будете удовлетворять потребности покупателя, основываясь на догадках, то есть используя метод *spray and pray* – «раздавай и молись». Только спрашивая, вы приходите к пониманию того, что именно важно для покупателя и почему.²

Какие знания о продажах помогут вам эффективнее продемонстрировать свои возможности в крупных сделках?

1. Не демонстрируйте возможности слишком рано. В небольших сделках вы можете выявить проблему и для ее решения сразу перейти к преимуществам. Как показывают исследования, в крупных сделках этот метод не работает: здесь, прежде чем предлагать решение, необходимо развить скрытые потребности при помощи извлекающих и направляющих вопросов. Слишком рано представленные возможности – наиболее распространенная ошибка в работе с крупными клиентами. Положение усугубляют покупатели, поощряя вас предлагать им решения без учета потребностей: «Просто приходите и сделайте презентацию о своем продукте, – просят они, – а мы уж решим, соответствует ли он нашим потребностям». Если вас вынуждают делать презентации характеристик и преимуществ на ранней стадии цикла продажи, всегда старайтесь добиться как минимум одной предварительной встречи с ключевым представителем клиента – для выявления потребностей, чтобы ваша презентация содержала хоть какие-то выгоды именно для этого клиента.

² См.: Рекхэм Н. СПИН-продажи. – М.: Издательство Манн Иванов и Фербер. – 2013. – С. 27-28.

2. Остерегайтесь преимуществ. Большинство тренингов по продажам основано на моделях, подходящих для небольших сделок, и эти модели поощряют предложение преимуществ во время продажи. На тренингах такие высказывания называют выгодами, что лишь усложняет дело. Не позволяйте себя запутать, помните, что в крупных продажах действенны те утверждения, которые показывают, что вы можете удовлетворить явные потребности. Не заблуждайтесь, надеясь, что, не сумев выявить и удовлетворить эти потребности, вы исправите положение, предложив покупателю множество выгод.

3. Будьте осторожны с новыми продуктами. Большинство продавцов новых продуктов обрушивают на покупателя слишком много характеристик и преимуществ. Не уподобляйтесь им. Вместо этого задайтесь вопросом: «Какие проблемы он решает?» Определив проблемы, вы сможете планировать вопросы по методу СПИН для развития явных потребностей. Попробуйте. Эффективность вашей работы существенно возрастет.

4. Возражения лучше предотвращать, чем снимать. Общепринятым считается мнение, что чем больше возражений и чем лучше работать с возражениями, тем больше будет продаж. Нил Рекхэм опровергает это утверждение, утверждая, что с возражениями нужно не работать, а предотвращать их. И чем опытнее продавец, тем меньше возражений от клиентов он получает.

Но полностью предотвратить возражения невозможно. Возражения будут возникать всегда, поскольку у покупателя существуют потребности, которые ваш продукт не в состоянии удовлетворить, или продукт конкурента явно превосходит ваш. Подобные возражения – реалии жизни, и никакие техники предотвращения возражений не способны воспрепятствовать их появлению. Тем не менее, исследования и эксперименты показали, что, используя соответствующие типы поведения СПИН (для формирования

ценности), можно сократить количество возражений более чем наполовину.

5. Количество важнее качества. Помните старомодный способ изучения иностранного языка? Вы пытаетесь произнести несколько слов. «Нет, – говорит учитель, – неверно, вы должны использовать прошедшее продолженное время». Вы пытаетесь опять. «Неправильно, – констатирует учитель, – на этот раз время верное, но этот глагол неправильный». Слегка нервничая, вы пытаетесь еще раз. «Нет, – вновь замечает учитель, – время и глагол правильные, но ваше произношение ужасно». Заметьте, что каждое замечание учителя касается качества вашего навыка. Многие из нас годами пытались выучить язык таким способом. В конце концов, мы могли неуверенно, но грамотно сказать несколько предложений с нужными глаголами, временами и порядком слов. Большинство из нас, несмотря на многолетний упор на качество, так никогда и не достигли такого уровня, чтобы разговаривать уверенно и свободно.

Давайте для сравнения посмотрим на современное обучение языку. Студентам советуют: «Не думайте о произношении и временах. На данный момент не имеет значения порядок слов, и не страшно, если вы ошибетесь в грамматике. Сейчас нужно одно: говорить, говорить и говорить». Другими словами, делается упор на количество, а не на качество – говорить «вообще» намного важнее, чем говорить хорошо. Множество убедительных экспериментов доказали, что подобный подход с упором на количество значительно ускоряет развитие языковых навыков. В конце первого года обучения эти студенты говорят на иностранном языке увереннее тех, кто потратил в пять раз больше времени, обучаясь по старой системе «сначала качество». Удивительно и то, что, много разговаривая, студенты не только улучшают качество речи, но и по части грамматики и произношения превосходят тех, кто пал жертвой «качественного» метода. Итак, по крайней мере,

при обучении языку много говорить на нем значительно важнее, чем говорить правильно.

Применим ли тот же принцип в области продаж? Да, несомненно. Исследования постоянно показывали, что самый быстрый способ освоить новый тип поведения при продаже – воспользоваться количественным методом.³

Хотелось бы еще отметить, что применяя в реальной практике продаж метод СПИН, выявилась одна особенность – если в результате успешных переговоров пытаешься пропустить некоторые стадии, например, стадию извлекающих вопросов, по причине того, что клиент и без того готов подписать договор, – в дальнейшем, уже после заключения сделки, возникают непредвиденные сложности. Как то: клиент начинает требовать больше, чем предусмотрено договором, задает много вопросов, которые у него почему-то не возникали на переговорах до заключения сделки, выражает сомнение в ценности для него продукта. Такое поведение клиента можно объяснить тем, что мы заключили сделку до момента осознания покупателем ценности для него продукта, который он покупает.

Не следует считать, что если клиент подписал договор и оплатил счет, значит он понимает все выгоды и преимущества от вашего продукта для своей компании, знает как надо использовать ваш продукт и т.д. Здесь много причин: во-первых, корпоративный клиент – это не один человек, а коллектив, каждый представитель которого по-разному представляет себе взаимодействие с вашей компанией и вашим продуктом; во-вторых, люди редко стремятся каждый раз глубоко вникать в вопросы, которые им поручают по работе; в-третьих, финансовая ситуация у компании-клиента может измениться и сумма, которая при подписании договора казалась незначительной, уже воспринимается как неоправданно

³ См.: Рекхэм Н. СПИН-продажи. – М.: Издательство Манн Иванов и Фербер. – 2013. – С. 128.

завышенная, особенно часто такое встречается при оказании услуг или длительном сотрудничестве с многократными платежами.

Если ваш клиент физическое лицо, все проще: товар может быть легко возвращен, а уплаченные денежные средства клиент заберет назад.

Поэтому, в целях предотвращения возможных проблем пропускать этапы СПИН-продаж нельзя, нужно задать все 4 типа вопросов и удостовериться, что клиент действительно убежден в необходимости и собственной выгоде заключения сделки. Это позволит Вам правильно начать выстраивать долгосрочные отношения с Вашим деловым партнером.

Методики НЛП (нейро-лингвистическое программирование) позволяют влиять на позитивное восприятие покупателем информации и советов менеджера, а также вести клиента к нужному решению или мнению.

Нейро-лингвистическое программирование сейчас широко применяется и в рекламе и в продажах, на эту тему написано много книг, этому обучают.

Три этапа воздействия на человека при контактах по НЛП:
Калибровка, Подстройка и Ведение.

Начинать воздействие нужно с установления контакта. Установить контакт – значит настроиться на одну волну с собеседником.

Калибровка – это когда вы вникаете в то состояние, в котором пребывает сейчас ваш собеседник (настроение, цель, действия – все это нужно понять и повторить). Цель калибровки – понять состояние собеседника, чтобы потом подстроиться под него, а затем грамотно увести в то состояние, которое выгодно вам.

Подстройка предполагает вхождение в состояние конгруэнтности (совпадения, соответствия) со своим собеседником. Но не только для того, чтобы ему было комфортно общаться с вами. В

данном случае, ваша задача после – начать вести его за собой в целях завершения продажи.

Ведение. Хорошо установленный контакт предполагает, что сначала вы откалибровали состояние собеседника, затем подстроились к нему, какое-то время работали вместе в такт, а затем нужно начинать вести своего собеседника к выгодной для вас цели. Здесь для вас самое важное – понимать, для чего вы вообще пришли на эти переговоры и чего хотите достичь в итоге. Цель диктует условия того, куда именно вы поведете за собой собеседника. Если вам нужно, чтобы он настроился выслушать аргументы и тщательно проанализировал сложившуюся ситуацию, – вы ведете его к рассудительности, настраиваете на мыслительную деятельность. Если вам важно его импульсивное решение (например, в общении с потенциальным покупателем), значит, ваша задача пробудить его эмоциональность, сильное желание приобрести все те замечательные преимущества, которые предоставляет ваш продукт.

«Калибровка – подстройка – ведение» – процесс циклический, осуществляемый в общении постоянно.

Существует несколько наиболее известных *техник* НЛП:

1. Отзеркаливание или копирование (оцениваются и копируются скорость речи, громкость голоса, интонации, поза);
2. Техника четырех «Да» (если человек согласится с вами три раза, то он согласится и с четвертым (ключевым) вопросом);
3. Техника «Выбор без выбора» (мне позвонить вам в среду или в четверг?);
4. Техника составного внушения. Составное внушение – такое, при котором вы соединяете логически несвязные утверждения, но за счет имеющихся соединительных союзов, неосознанно они воспринимаются как взаимосвязанные и усиливающие друг друга части;

5. Применение трюизмов (аксиом) и метафор как метод внушения;

6. Внушение от противного (если попросить человека не думать о чем-то, он будет думать только об этом);

7. Техника от малого к большому (сначала предложить недорогое или нужное всем, а затем тот продукт, ради которого велись переговоры).

Продажи на эмоциях помогают вывести клиента из состояния безразличия, заставляют изменить привычное отношение, быть активнее и принять решение в пользу вашего предложения. Например, телевизионные рекламные ролики часто формируют положительный эмоциональный заряд, приводящий к неконтролируемому желанию купить.

Все чаще многие авторы и бизнес-тренеры убеждают, что воздействуя на эмоции, от человека легче добиться заключения сделки, продажи, чем воздействуя на логику человека, поскольку логика заставляет человека думать, а эмоции действовать. Но здесь есть одно «Но»: человек существо разумное и целеполагающее, следовательно, большинство людей готовы принять решение о покупке, основываясь на эмоциях, если сумма сделки незначительная, в противном случае на первое место выходят доводы разума.

Если решение о покупке требует грамотной консультации, следует сконцентрироваться на рациональной, деловой стороне вопроса. Это не значит, что эмоциональная сторона отсутствует или ее надо игнорировать. Но продавец, успешно проводящий крупную сделку, обычно лучше других вооружает покупателя рациональными деловыми обоснованиями решения в пользу этой сделки. По мере роста размера продажи возрастает важность рациональных элементов.

Следующим методом является **«Психология продаж»**. Знание психологии помогает правильно настроиться на общение и себе-

седника, менять стратегию в зависимости от реакций клиента, подстраиваться под его настроение и пристрастия. Зная основы психологии, менеджер способен определить какую тактику выбрать при построении продажи, что значительно повысит шансы успешно завершить сделку.

Психологическое самовнушение и самонастройка на успешные сделки чрезвычайно важна для менеджера по продажам. Особенно это имеет значение при продаже услуг. Товары можно показать клиенту, их легче описать и презентовать. Услуги нематериальны и поэтому продавать их сложно. Что конкретно надо делать? Необходимо разработать собственную формулу самовнушения для успешной работы с клиентами. Такие специалисты, как Рудольф Шнаппауф (автор книги «Практика продаж») и Хозе Сильва (автор книги «Искусство торговли по методу Х. Сильва») предлагают свои формулы самовнушения и использования дополнительных резервов вашего мозга, которые стоит изучить и обдумать.⁴

План подготовки и проведения встречи с клиентом имеет большое значение в успешном заключении сделок с клиентами. Этот план придает психологическую стабильность и уверенность на встрече с клиентом. План должен включать конкретные цели по сделке, структуру и вопросы будущей беседы с клиентом, основные аргументы в пользу вашего товара и услуги. План обязательно надо записать в письменном виде и подписать, тем самым психологически подготовиться к исполнению своих задач. Мозг человека устроен так, что он фиксирует только самые важные цели и задачи, а они запоминаются лучше зрительно, когда зафиксированы на определенном информационном носителе.

При встрече с клиентом применяются следующие психологические приемы:

⁴ См.: Шнаппауф Р.А.. Практика продаж // Справочное пособие. – М.: АО Интерэксперт, – 1998. – С. 74; 3. Сильва Х., Бернд-младший Э. Искусство торговли по методу Хозе Сильва. – Минск. – 1999. – 215-216.

- Зрительный контакт и разгадывание мыслей клиента;
- Установление психологического типа клиента;
- Формирование доверительных, дружеских отношений;
- Правильная подача документов и аргументов о товаре (услуге).⁵

Некоторые авторы считают, что по манере поведения и ответам на вопросы за 1-2 минуты можно разгадать его психологический тип личности с точки зрения торгового поведения по классификации Сьюзан Фридман – доминирующий клиент, непосредственный или скептик, зависимый клиент.⁶ Отсюда вытекает и стратегия работы с таким клиентом по рекомендациям С. Фридман.

Представляется, что делить людей на типы не сильно помогает в улучшении эффективности продаж. Если менеджер стремиться помочь клиенту, а не манипулировать им ради своей выгоды, если он настроен на долгосрочные партнерские отношения (особенно при крупных сделках), ему важнее понять потребности и желания клиента, чем выяснять на что удобнее надавить в психологическом плане, чтобы покупатель поскорее принял решение о покупке.

Для управления продажами и улучшения их эффективности важно постоянно работать над повышением профессионализма каждого менеджера по продажам.

4 фактора, влияющих на эффективность менеджера по продажам:

- Профессионализм (мастерство);
- Уверенность в продукте или компании;
- Мотивация;
- Настрой.

⁵ Мэннинг Дж., Рос Б. Психология продаж. Искусство партнерских отношений. – Санкт-Петербург.: Изд-во Прайм –ЕВРОЗНАК, – 2003. – С. 35.

⁶ Фридман С.. Как показать товар лицом: выставки и презентации. – М., 1994. – С. 28-30.

Профессионализм зависит от: общего развития; знаний; опыта; умения убеждать.

Уверенность в продукте или компании. У многих менеджеров проблема: им кажется, что если продукт неидеален или компания не лидер рынка, продавать сложно.

Но на самом деле, чтобы продавать, достаточно, чтобы продукт обладал хотя бы одним преимуществом перед конкурентами.

Мотивация: Если продавец считает, что его труд недостаточно хорошо оплачивается, он вообще ничего не продаст. Если менеджер не готов на тяжелый труд за те деньги, что ему платят, ему не стоит работать в этой компании менеджером по продажам.

Если у продавца нет бонусов за высокие продажи (или процентов с продаж, позволяющих, он не будет хорошо продавать.

Настрой: Нет настроения – нет хороших продаж. Бывает: нет настроения, плохое самочувствие и прочее. В этот день продать будет очень сложно. Те руководители, которые относятся к менеджерам как к токарям-фрезеровщикам (в смысле, для них главное, чтобы все пришли на работу и отстояли смену), никогда не получают эффективный отдел продаж. Только индивидуальный подход позволит создать команду результативных менеджеров.

Уже говорилось, что для хороших показателей продаж, нужно обладать конкурентным преимуществом (оно не требуется только в том случае, если вы монополист). Конкурентное преимущество может быть двух видов: 1. Ваше предложение объективно лучше, чем у конкурентов; 2. Вы лучше умеете продавать, чем конкуренты.

Понятно, что второе легче организовать, чем первое, потому что для второго требуются только ваши усилия, а для первого стечение множества обстоятельств. Лучше всего, конечно, иметь и то и другое.

Продавец должен соблюдать определенные правила.

Правила продаж:

– Не давить на клиента;

- Установить с ним контакт;
- Стараться выяснить, что нужно ему, а не навязывать свое предложение;
- Говорить о выгодах для клиента, а не в целом о преимуществах продукта.

При продажах не нужно быть чересчур напористым, навязчивым, нарочито убедительным. Следует помнить, что действительно хороший продукт или услуга не нуждается в продаже. Представьте себе человека, который пристаёт к людям с фразой: «Купите Айфон, ну купите Айфон!». Вряд ли такое возможно. Или: «Умоляю, зайдите в Лувр, у нас интересно».

Если вы будете относиться к продукту своей компании, как заведомо качественной и необходимой вещи, ваши клиенты будут думать как вы. Просто проводите презентацию, не нужно ничего продавать. Расскажите о преимуществах и о мелких недостатках (откровенность залог доверия), расскажите, как это работает и как им будет хорошо после того, как они это купят.

В западных публикациях можно встретить, безусловно, прогрессивное мнение, что клиенту не нужно рассказывать о самом товаре (услуге), важнее сказать какую пользу он извлечет из этого товара (услуги). Например, вместо: «Мы предлагаем вам установку кондиционера» лучше предложить «Всегда прохладный чистый воздух в квартире или офисе». Вместо: «Ортопедические матрасы по низкой цене» можно: «Комфортный сон, после которого вы чувствуете себя полностью отдохнувшим и готовым к новому дню».

То есть вы предлагаете людям не свой товар, а преимущества, которые они получают, купив его. Нужно вызвать у человека симпатию к своему товару или услуге, воздействовать на его личность. Люди, в основном, покупают то, что им нравится. Значит, ваша задача сделать так, чтобы ваш товар или услуга им понравилась. И когда это случится, вам не нужно будет убеждать

их купить, они сами попросят продать им понравившуюся вещь или услугу. В итоге каждый получит то, что он хочет: покупатель приглянувшийся товар, а предприниматель причитающуюся ему прибыль.

Итак, для создания эффективной системы продаж требуется:

Копирайтинг – подготовка продающих текстов;

Составление подробного скрипта (сценария) на каждую типичную ситуацию и скрипта ответов на типичные вопросы;

3. Внедрить план обучения каждого нового менеджера: своими силами или путем привлечения сторонних тренеров, регулярно проводить аттестацию менеджеров;

4. Установить план продаж и систему отчетности;

5. Ввести систему мотивации сотрудников;

6. Правильная работа с клиентской базой.

Копирайтинг используется для составления коммерческих предложений, проведения презентаций, создания буклетов, иных рекламных материалов, написания мини-книги или полноценной книги о продукте или бизнесе в целом. Грамотный, легкий и интересный текст способен продавать так же хорошо, как живой человек. Главное: знать свою целевую аудиторию и уметь на нее воздействовать.

С первого раза создать продающий текст обычно не удастся, нужно не бояться экспериментировать, пробовать снова и снова, проверять свои тексты на клиентах до тех пор, пока не придет успех и конверсия не повысится в несколько раз.

Чтобы менеджеры продавали эффективно, необходимо разработать скрипт – точный текст, правильные слова, позволяющие вызвать отклик в потенциальном клиенте, заставить его переключить свое внимание на продукт или самого продавца.

Скрипт обязательно должен быть оригинальным, интересным, кратким и эффективным. Его эффективность (процент реализации

в реальные продажи) проверяется на практике и только потом скрипт внедряется в работу всего отдела продаж.

Каждый этап продаж должен иметь свой скрипт. То есть менеджер должен легко и непринужденно воспроизводить скрипт *Приветствия*, скрипт *Снятия потребностей*, скрипт *Презентации*, скрипт *Работы с возражениями* и скрипт *Закрытия сделки*.

Кроме того, менеджер должен знать, что ответить на тот или иной вопрос, и знать, что сказать тому или иному клиенту, потому что стратегия продаж должна быть различной в зависимости от поведения потенциального покупателя. Самостоятельно менеджер научится всему этому примерно за полгода, если же его обучать, то меньше чем за один месяц.

Обучение персонала – дело очень затратное. Во-первых, нужно тратить средства на преподавателей или время сотрудников компании, которые проводят обучение. Во-вторых, во время обучения сотрудник не работает. В-третьих, велика вероятность того, что, даже пройдя обучение, сотрудник не сможет закрепить в отделе продаж и уйдет из компании.

Тем не менее, учить надо обязательно по следующим причинам:

1. Менеджер по продажам – лицо компании. Как любой человек любит производить впечатление умной, эрудированной и интересной личности, так и компания должна производить благожелательное впечатление на своих потенциальных клиентов.

2. Клиент хочет иметь дело со специалистом в предметной области, желательно с консультантом по его бизнесу. Клиент не всегда точно знает, нужен ли ему тот или иной продукт, но о пользе такого продукта для себя обычно послушать не против. Для этого продавцу нужно уметь быстро разобраться в специфике клиента и показать, как продукты смогут решить его проблемы;

3. Клиент хочет быстро получать ответы на все вопросы. Во многих книгах описано, что делать, если менеджер не знает ответа на вопрос. Отсутствие ответа никогда не улучшит мнение клиента

о менеджере или компании и не ускорит процесс заключения сделки.

Чтобы подготовить хороших продавцов, нужно знать какими навыками они должны обладать:

1. Умение организовать свою работу – планирование и контроль работы, определение приоритетов, самомотивация, самообучение;

2. Знание технологии работы с клиентами – методы инициирования интереса, проведения презентации, ведение клиента к сделке, закрытия сделок, планирование работы с клиентами и умение работать в команде;

3. Глубокие знания в предметной области – характеристики продукции, преимущества, сферы применения, товары-конкуренты и товары-заменители, планы производителей по выпуску новых товаров, совместное использование некоторых товаров, особенности эксплуатации и т.п.;

4. Знание основ маркетинга и ведения бизнеса – как покупка данного товара может повлиять на жизнь клиента или его бизнес, как клиент может более эффективно использовать данный продукт и т. п.

Всему сразу обучить невозможно, более того, лучшая учеба та, которая совмещается с практикой. Чем раньше начинающие менеджеры по продажам начнут работать с клиентами, тем лучше они будут учиться, потому что теперь они могут сразу применить знания на практике и, если что-то не получается, уточнить у преподавателя (тренера, наставника) на следующем занятии, тренинге.

Обучение, получение новых знаний, улучшение профессиональных навыков – это процесс *постоянный*, а не *временный* для каждого менеджера, желающего преуспеть в продажах.

Есть множество способов повысить эффективность продаж. Чем больше руководитель компании и менеджеры будут изучать специализированной литературы на эту тему, тем больше инстру-

ментов они могут применить к своему бизнесу. Любая информация может быть полезна, если применять ее с умом.

В то же время, встречаются примеры бесполезных мероприятий. Они проводятся теоретиками или малоопытными «специалистами», желающими просто заработать побольше денег на заказчиках, а не помочь им повысить продажи. Не стоит стесняться спросить у автора тренинга или курса о его опыте реальных продаж (продажи тренингов не должны приниматься в расчет).

Любая прочитанная книга, статья или прослушанный курс, семинар, мастер-класс, должны быть посвящены решению практических задач. Только практика бизнеса может показать, полезны те или иные идеи, либо они просто набор утопических формул.

Для результативного управления отделом продаж необходимо внедрить *план продаж*. Важно, чтобы первоначальный план продаж был достижимым, но прибыльным для компании.

Следует отметить, что план продаж должен представлять собой написанный и утвержденный руководством компании документ. Если предполагаемые цифры объемов продаж и бонусов для менеджеров будут согласованы только устно, то верить в реальность такого плана менеджеры будут лишь наполовину. Многие руководители отделов продаж и Топ-менеджеры часто не придают значения этой «формальности» и в результате создают сами себе существенные проблемы в будущем, когда приходит время контроля достижения целей в области продаж.

Сотрудники прекрасно понимают, что от устных обещаний гораздо проще отказаться, чем от письменного соглашения, поэтому не особенно доверяют таким обещаниям, а, следовательно, у них не появится мотивации резко повысить продажи, на что так рассчитывало руководство, объявляя план продаж и бонусы за его реализацию.

Чем плохо для руководителя отдела продаж работать по принципу «Продать как можно больше!», то есть без плана продаж:

1. Нельзя запланировать объем производства/закупок – следовательно, возможны перебои с отгрузкой товара клиентам;
2. Нельзя прогнозировать поступление доходов – это может привести к неустойчивому финансовому положению компании в целом;
3. Невозможно оценить количество необходимого сбытового персонала, обосновать покупку нового оборудования, маркетингового бюджета, стратегии развития;
4. Нельзя получить премию за перевыполнение плана, потому что план продаж не установлен.

Поэтому *План продаж* необходимо устанавливать обязательно. Выстраивать работу отдела продаж можно лишь ориентируясь на положения Плана продаж.

План продаж должен выполняться. Если же план не выполняется каким-то менеджером длительное время и ситуация не меняется, следует искать нового менеджера. В случае, когда план не выполняет ни один менеджер, следует менять план.

Система мотивации менеджеров – это один из важнейших инструментов управления продажами. В последнее время человеческий фактор приобретает все большее значение в деятельности любой компании, и не только на уровне руководства, так как поиск и подготовка хорошего специалиста обходятся очень дорого. Система мотивации должна стимулировать сотрудников к повышению рабочих показателей, воспринимать себя как часть слаженной команды, а также решать задачи удержания сотрудника в компании.

Каковы цели компании в области мотивации сотрудников?

Компания должна использовать различные инструменты мотивации сотрудников, чтобы они:

- 1) работали в компании,
- 2) работали хорошо и
- 3) работали именно так, как необходимо компании.

Что, кроме денег, может мотивировать менеджера по продажам?

В идеале: деньги (доход менеджера по продажам) должны быть единственным основанием для мотивации, потому что они поддаются количественной оценке (в отличие от «удовлетворения сотрудника от работы», «ожиданий карьерного роста» и т.п.) и находятся целиком в руках руководителя.

Деньги для продавца, как правило, являются прямым отражением достигнутого им результата (когда менеджер получает процент с продаж), поэтому и мотивация достижения лучших результатов эквивалентна увеличению собственного заработка. «Положительным» моментом в данном случае является и то, что после подведения итогов, по которым выплачивается вознаграждение продавцу, например, выдаются бонусы по итогам продаж за месяц, с нового месяца «все начинается сначала». Поэтому не возникает эффекта привыкания к размеру зарплаты – ее нужно постоянно зарабатывать, всегда поддерживать «на уровне» или придется скатиться к голому окладу, который у менеджеров по продажам обычно очень низкий.

В то же время, другие известные формы мотивации нередко оказываются менее затратными, а иногда и более эффективными. Некоторые моменты, связанные с общественным признанием, получением дополнительного образования, повышением в статусе, должности, могут быть для конкретного сотрудника более ценными, чем получение бонусов или премии. К сожалению или к счастью, чаще всего с увеличением профессионального уровня менеджера по продажам можно услышать, что «если вы хотите меня похвалить, то лучше деньгами – «спасибо» в карман не положишь». Это происходит, в том числе и потому, что в любом случае профессиональный уровень работы продавца оценивается (и руководством в первую очередь) по объему продаж, а не по каким-либо другим показателям.

Принципы, по которым должна выстраиваться система мотивации менеджеров:

1. Ориентация на результат – сотрудник получает вознаграждение за достижение результата, а не за выполнение работ, которые должны привести к результату;

2. Управляемость – позволяет корректировать направленные на продажи усилия сотрудников без серьезной модификации самой системы при изменении ситуации на рынке;

3. Справедливость – достойная оценка вклада сотрудника в общий успех компании и справедливое распределение рисков (между сотрудником и компанией) в случае неуспеха;

4. Простота/понятность – сотрудник понимает, за что компания готова его вознаграждать, компания понимает, за какие результаты и сколько она готова заплатить;

5. Неизменность – любой сотрудник выстраивает свою работу в соответствии с системой мотивации. Если в определенный момент система меняется, то часть усилий сотрудника уходит впустую. Компания определяет «правила игры» для сотрудников, и если вдруг решит спонтанно их поменять, то лишится доверия «игроков».

После формирования клиентской базы менеджер должен научиться работать с этой базой, поскольку повторные продажи постоянным клиентам обычно составляют от 30 до 70% от общего объема продаж.

Таким образом, для эффективного управления отделом продаж руководитель должен уметь отслеживать систему отчетности, менять в случае необходимости систему мотивации и следить за настроением каждого подчиненного в отделе.

Изменение (в лучшую сторону) даже одного параметра увеличит продажи в вашей компании, а улучшение всех параметров позволит повысить продажи в несколько раз.

ГЛАВА 3. СКРИПТЫ: ПОНЯТИЕ, ВИДЫ, СОЗДАНИЕ, ПРИМЕНЕНИЕ

Слово скрипт происходит от английского слова «script» и на русский язык переводится как сценарии, что в свою очередь обозначает «заранее подготовленный план». По сути это план общения с клиентом с максимально возможными вариантами развития разговора с целью заключения сделки.

Это пошаговая инструкция для продавца, менеджера, администратора, – в виде прописанного диалога. В скрипте собраны все успешные действия, варианты общения, варианты работы с возражениями. И по сути это самая действенная часть продаж в бизнесе, потому что в рознице продавцы, консультанты, менеджеры делают 80-90% продаж. То есть розничный бизнес зависит от того, как работают ваши менеджеры, консультанты, продавцы. Именно поэтому скрипт продаж важен и актуален в любом бизнесе, будь то бизнес b2b или b2c.

Скрипт – это правильный алгоритм разговора, предусматривающий конкретные формулировки, направленные на побуждение собеседника к принятию нужных решений.

Скрипт может состоять из блоков (приветствие, вопросы, презентация, работа с возражениями, получение контактных данных и др.).

Различают несколько видов скриптов: скрипт входящего звонка, скрипт телефонных переговоров, скрипт личных переговоров, скрипт повторных переговоров, скрипт допродаж, скрипт спецпредложения или акции, скрипт розничных продаж и иные виды.

Хороший скрипт обладает следующими обязательными признаками:

- скрипт должен быть максимально кратким;
- скрипт должен вести к достижению цели;
- скрипт должен предусматривать все (или почти все) варианты развития диалога;
- скрипт должен завершаться на позитивной ноте, желательно с дальнейшим развитием отношений с потенциальным клиентом.

Для наиболее результативных переговоров следует подготовить несколько вариантов скрипта. Разные варианты одного скрипта необходимо тестировать на практике реальных продаж, анализировать результаты, конверсию продаж, оставив в работе самый результативный скрипт.

Следует помнить: скрипт – это индивидуальная разработка, а не стандартный текст для робота. Если менеджеру неудобно произносить определенный скрипт, он должен быть скорректирован под него. В то же время, нельзя позволять менеджеру нести отсебятину. Индивидуальный скрипт должен быть проверен и утвержден начальником отдела или руководителем. Это делается для того, чтобы каждый скрипт соответствовал политике компании, не вступал в противоречие со скриптами других сотрудников той

же компании. Иначе возможны проблемы с клиентами, которые могут неоднозначно понимать слова разных менеджеров.

Если менеджер не может работать по скрипту вообще – ему следует сменить работу или перейти на руководящую должность. Излишний индивидуализм и принципиальность на должности менеджера неприемлем.

Как разработать продающий скрипт?

Прежде всего, можно начать с изучения практики подобных переговоров, выявить наиболее результативные приемы и способы достижения самых быстрых и крупных продаж.

Какие блоки в скрипте продаж можно назвать обязательными?

Если речь идет о телефонных переговорах, выделим такие блоки:

1. Приветствие;
2. Обозначение цели звонка;
3. Установление интереса (снятие потребностей);
4. Блок согласования следующего контакта;
5. Заключительный блок прощания.

Особняком стоит такой блок, как «Прохождение секретаря». Здесь имеется в виду, что если при холодном звонке трубку берет не ЛПР (лицо, принимающее решение), а, например, секретарь, менеджер должен добиться того, чтобы его соединили с нужным ему человеком. Если нужного человека нет на месте, следует узнать когда он будет, можно ли позвонить ему напрямую (на мобильный или есть прямой рабочий номер), то есть получить информацию, необходимую для начала переговоров с ЛПР.

Если секретарь отказывается сразу соединить с руководителем или иным нужным вам лицом, существует несколько приемов, позволяющих преодолеть преграду в виде секретаря.

Наиболее действенным является простой способ, который может быть использован почти всегда. Скрипт разговора может быть таким:

– Здравствуйте, Александр, компания «Юнион Стил», соедините, пожалуйста с руководителем.

– По какому Вы вопросу?

– По вопросу сотрудничества, у нас есть очень интересное предложение.

– Отправьте его по электронной почте.

– Хорошо, могу я записать его имя, отчество?

– Отправьте просто на имя директора.

– Я бы рад, но очень часто спам-фильтр такие письма не пропускает. Имя, отчество все же необходимо.

– Запишите: Иван Сергеевич.

– Спасибо.

И уже зная имя, отчество руководителя, можно позвонить на следующий день и попросить соединить с Иваном Сергеевичем. Для пушей убедительности можно добавить, что он ждет вашего звонка. По какому вопросу? – Он в курсе, по какому вопросу.

Это мягкий вид приукрашивания действительности, не вызовет негатива у руководителя, скорее ему понравится ваша настойчивость.

Если секретарь не говорит Имя-Отчество руководителя ни под каким предлогом, следует поискать его ФИО через Интернет, а затем сообщить секретарю, что Иван Иванович ждет вашего звонка. Отвечать на все вопросы секретаря не нужно, следует перехватить инициативу встречным вопросом, например: – Его нет в офисе? Он не может сейчас разговаривать?

В то же время, хотелось бы предупредить от применения более кардинальных способов прохождения секретаря, которые можно найти в литературе и на тренингах по холодным звонкам. Например, такие способы прохождения секретаря, как 1). Представиться налоговым или пожарным инспектором; 2). Другом; 3). Одноклассником или придумать другую уважительную причину, основанную на лжи.

Все это может привести к обоснованному негативу со стороны потенциального клиента или партнера, вряд ли он будет сотрудничать с вами, когда поймет, что для вас ради достижения цели все средства хороши.

Итак, вас соединили с нужным человеком (лицом, принимающим решения, специалистом), – можно переходить к основному скрипту телефонных переговоров.

Какие блоки считаются наиболее типичными для телефонных переговоров? Рассмотрим их.

Блок приветствия. В этом блоке менеджер должен назвать свое имя, свою должность, свою компанию и привести краткую характеристику своей компании или преимущества, если они есть.

Вот пример блока приветствия: – Добрый день, это Александр Иванов, Руководитель отдела продаж компании «Теплостен», одного из крупнейших производителей изоляционных материалов в России.

Блок обозначения цели звонка. После приветствия необходимо кратко обозначить ради чего вы звоните. Например, можно сказать, что вы ищете партнера или дилера, хотите пригласить на свое мероприятие или просто задать вопрос.

– Нашей компании требуются партнеры в Вашем регионе.

Блок снятия потребностей. Здесь следует задавать вопросы, позволяющие понять ваш ли это потенциальный клиент, готов ли он сотрудничать, есть ли у него средства.

– Вы закупаете фурнитуру для производства мебели? А если наши цены и условия будут выгоднее, Вам было бы интересно сотрудничество?

Или:

– Вы используете российские или импортные комплектующие? А чем вызван Ваш выбор? Если бы Вам предложили более высокое качество по той же цене, Вы бы нашли время рассмотреть такое предложение?

Блок договоренности о следующем контакте. Если вы получили хотя бы один намек о том, что дальнейшее сотрудничество возможно, необходимо незамедлительно договориться о контакте в другой день.

Даже если потенциальный клиент отвергает возможность сотрудничества, все равно следует спросить могут ли измениться обстоятельства через несколько недель или месяцев, можно ли связаться по прошествии длительного времени. Это позволит вашему потенциальному клиенту понять, что для вас важна не быстрая продажа, а долгосрочное сотрудничество.

– Мне позвонить Вам в среду или в четверг?

– В среду в 12 часов Вам будет удобно?

– Мы отправим Вам коммерческое предложение, в среду я могу подъехать к Вам и мы обсудим все детали, после обеда Вам удобно?

Заключительный блок прощания. В заключение разговора нужно попрощаться, поблагодарить собеседника и решить те вопросы, которые остались нерешенными во время разговора. Например, спросить как имя, отчество собеседника, его прямой или мобильный телефон, записать электронную почту, скайп, как выслать презентацию или договор, с кем из его сотрудников стоит обсудить детали, кого он назначит ответственным по проекту и прочее.

– Спасибо, до встречи, могу я записать Ваш мобильный, я позвоню Вам за полчаса до своего приезда.

Смысл телефонных переговоров, как правило, заключается в назначении личной встречи. В ряде случаев, телефонные переговоры могут завершиться продажей или договоренностью о сотрудничестве. В последнее время необходимость в личных встречах постепенно уменьшается, следовательно, возрастают требования к качеству телефонных и иных удаленных переговоров.

Если менеджер способен не только говорить, но и презентовать, убеждать, продавать по телефону (скайпу и т.п.) его ценность очень высока.

Чем более грамотные и эффективные скрипты использует менеджер в своей работе, тем выше будут его продажи.

Второй вид скрипта – скрипт личных переговоров. Личные переговоры также необходимо вести по скрипту, нельзя пускать важные деловые переговоры на самотек.

С чего начинать деловые переговоры?

Как обычно с приветствия, затем вкратце рассказать суть предложения (без презентации), задать два-три вопроса, позволяющие понять насколько вообще им может быть интересно предложение или какое именно, если предложений несколько. В случае, когда после ответов клиента становится понятно, что предложение может его заинтересовать, следует переходить к презентации, затем идет обсуждение сложных моментов, работа с возражениями (если они появились) и обсуждение времени следующей встречи или деталей подписания договора, когда собеседник сразу проявил интерес к скорейшему заключению сделки.

Менеджер должен иметь в запасе несколько вариантов скриптов на различные сценарии развития событий: быстрый, обычный, медленный, негативный.

Быстрый сценарий – это когда клиенту или партнеру все нравится и он готов сотрудничать. Здесь нельзя удивляться: – «Вы правда согласны?» и застывать в нерешительности, не зная, что делать дальше. Можно просто сказать:

– Мы вышлем Вам договор, Ваши юристы смогут его проверить и сразу после подписания мы начнем работу.

Если вы работаете по предоплате, об этом стоит упомянуть отдельно, обсудив размер предоплаты и дальнейшую работу в соответствии с заключенным договором.

Обычный сценарий предполагает более одной встречи, сюда входит: согласование деталей, назначение встреч (каждый раз следует назначать встречу на определенное время), новые переговоры, обмен документами, технической документацией, новые телефонные переговоры и так далее.

Медленный сценарий обычно встречается при заключении сделки на крупную сумму или с компанией большого масштаба (гиганты рынка даже мелкие сделки заключают, как правило, очень долго). При медленном сценарии приходится проводить встречи с различными руководящими работниками и специалистами компании-клиента, проходить несколько этапов согласования на различных уровнях, участвовать в тендерах, многократно проводить презентации и совершать прочие действия, которые потребует от вас потенциальный клиент.

Негативный сценарий. Он нужен, когда вы получили отказ. В этом случае нельзя отчаиваться, необходимо заверить потенциального клиента или партнера, что если ситуация изменится и они передумают, вы готовы снова встретиться. При этом нужно оставить потенциальному клиенту все ваши рекламные материалы. Если он разочаруется в своих нынешних партнерах, он первым делом вспомнит о вас.

Итак, краткий скрипт личных переговоров может выглядеть так:

– Иван Сергеевич? Здравствуйте, Александр, компания «Юнион стил», мы с Вами общались. (Рукопожатие, обмен визитками, принятие сидящего положения, передача буклетов, иных материалов).

Принимающая сторона может реагировать по-разному, это не имеет значения. Если принимающая сторона – вы, то следует усадить человека, предложить ему кофе, чай, иные напитки. Общение проходит лучше в непринужденной обстановке.

Когда собеседник готов Вас слушать можно продолжить:

– Наша компания входит в тройку лидеров среди производителей складского и торгового оборудования. Ваш холдинг имеет представительства и бренд-секции во многих городах России. Нам очень интересно сотрудничество с такой крупной компанией, как Ваша. Какой критерий при выборе партнера вы считаете приоритетным: цена, качество, условия поставки, сроки или что-то другое? Мы готовы сделать Вам лучшее предложение на рынке.

– Для нас очень важно качество, но не думаю, что Ваша компания сможет соответствовать.

– Что касается качества, мы гарантируем очень высокий уровень: помимо сертификации и отзывов клиентов, с которыми Вы можете ознакомиться, мы готовы пригласить Вас на наше производство, чтобы Вы лично убедились, что оно ведется по стандартам, установленным немецкими поставщиками нашей производственной линии. Кроме того...

Далее идет стандартная работа с возражениями. Все возможные возражения следует проработать заранее и составить скрипт ответа на эти типичные возражения. Если менеджер хорошо подготовлен, он легко сможет добавить что-то полезное и от себя, если вопрос или возражение будут нетипичными, то есть отклоняться от «домашних заготовок».

Презентацию имеет смысл проводить, если собеседник готов ее выслушать. Презентация должна быть хорошо продумана и отрепетирована. В ней не должно быть слабых мест.

Завершать личную встречу следует договоренностью о следующем этапе и вежливым прощанием. Например:

– Хорошо, тогда мы встречаемся на следующей неделе, в среду Вам удобно? Отлично. Спасибо, в среду я Вам позвоню, всего доброго.

Не нужно говорить лишнего, но главное нельзя забывать о дате следующего этапа переговоров. Желательно получить номер

мобильного телефона собеседника – это сильно упрощает процесс подтверждения всех дальнейших личных встреч.

В рамках личных переговоров рассмотрим блок Работы с возражениями.

Работа с возражениями – один из важнейших моментов в переговорах и ключевой этап продаж. Если у клиента нет сомнений, то менеджер, можно сказать, почти не нужен, – продажу может осуществить и кнопка «Купить» интернет-магазина.

Другое дело, когда клиент сомневается, думает, сравнивает, испытывает неуверенность или нерешительность. Вот здесь многое будет зависеть от профессионализма менеджера. И если он умеет продавать – сделка состоится, не умеет – клиент найдет другого продавца.

Возражения клиента не нужно воспринимать как проблему или нападение, нужно спокойно снять возражение, рассказав новую для клиента информацию и заверив, что воспользовавшись вашим советом он никогда не пожалеет.

Какие возражения являются наиболее типичными для работы с корпоративными клиентами (юридическими лицами)?

Варианты отказов:

- *Нам это не нужно;*
- *В настоящее время не интересно;*
- *Нам другие предлагают лучше;*
- *У нас уже все есть.*

Как снять возражение:

1). *Нам это не нужно*

– Вы уже пользовались подобным продуктом? У Вас был негативный опыт? Можете рассказать подробнее? (Возможно, клиент просто не хочет ничего обсуждать, а на самом деле ваш продукт ему нужен).

2). *В настоящее время не интересно*

– Если я правильно понял, сейчас у Вас такой потребности нет, но в будущем появится? Если я перезвоню через две недели, ситуация может измениться? Кстати, мы проводим акцию и у нас есть для Вас специальное предложение, возможно вы сдвинете сроки, если о нем узнаете.

3). *Нам другие предлагают лучше*

– Не могли бы Вы уточнить, у какой компании предложение лучше и какие условия Вам особенно понравились в их предложении? Уверен, если мы обсудим детали, мы сможем сделать для Вас лучшее предложение на рынке.

4). *У нас уже все есть*

– Действительно ли вы уже купили то, что мы предлагаем? Как давно? И вы всем довольны? Не требуется ли Вам обслуживание?

Скрипт повторных переговоров.

Такой скрипт обычно короче первого. Здесь менеджер либо просто отвечает на вопросы, которые появились у клиента, либо готовит документы для следующего этапа переговоров. При этом очень важно хорошо знать свой продукт, особенно его преимущества для данного клиента. Не стоит торопиться или давить на клиента, пусть оценит, сравнит, проверит, что ваше предложение лучшее.

Если же конкуренция высока, а ваши преимущества не так очевидны, тактика должна быть иной – дожимайте клиента новыми аргументами, скидками, бонусами, дополнительными опциями, нагнетанием ощущения, что завтра будет поздно. Тут стандартные фразы не подойдут, придется применять креатив.

– Добрый день, как у Вас дела?

– Пока все так же, но как только улучшится ситуация, я Вам позвоню.

– А разве Вы не хотите увеличить обороты и прибыль с помощью нашего оборудования?

– Да, но пока с финансами не очень.

– Но Вы можете не вынимать средства из оборота, у нас есть кредитные программы и рассрочка. Я уверен, мы подберем подходящий для Вас вариант. Прибыль значительно перекроет ваши ежемесячные платежи. Я отправлю вам все расчеты, а потом обсудим детали, хорошо?

Если излагать все так, будто сомнений с его стороны быть не может, вероятность заключения сделки повышается в несколько раз.

Скрипт входящего звонка.

При входящем звонке следует поздороваться с клиентом, назвать свою компанию и выслушать говорившего. Дополнительные вопросы и пояснения помогут довести разговор до продажи или приглашения в офис, магазин, иную точку продаж.

Например:

– Здравствуйте, компания «Юнион стил».

– Здравствуйте, с кем мне поговорить по поводу поставки торгового оборудования?

– Можно со мной, меня зовут Александр, Руководитель отдела продаж. Какое оборудование Вас интересует?

– Меня интересуют прилавки, они у вас есть?

– Да, мы можем предложить двадцать шесть моделей. Какие размеры Вас интересуют? Какой производитель?

И так далее, – необходимо просто выяснить потребности клиента и подобрать для него лучший вариант. Вежливость и заинтересованность проблемами клиента позволит не только быстро заключить сделку, но и получить довольного клиента, который может превратиться в постоянного покупателя.

Скрипт допродаж.

Совершив продажу или на стадии заключения сделки, нельзя забывать о сопутствующих товарах или услугах. Следует помнить, что согласившись на покупку одного продукта, клиенту легче согласиться на покупку сопутствующих продуктов.

Пример скрипта допродаж:

– Хотел бы обратить Ваше внимание, что у нас есть сопутствующие товары для оборудования, которые Вы приобрели.

Или:

– Кстати, у нас есть новинка, думаю, она Вас также заинтересует.

Акционный скрипт.

Акции и спецпредложения – важный драйвер продаж. Стоит отдельно обзвонить клиентов и сообщить им о вашем (выгодном для них) предложении. Если клиенты лояльны к вашей компании, они не будут выражать недовольство, получив от вас новое предложение.

– Добрый день, Александр, компания «Юнион стил», мы с Вами общались в прошлом месяце, Вы приобрели наше оборудование. Кстати, как оно, не разочаровало? Отлично. У нас новости: поступили стеллажи повышенной прочности, но что самое главное – цена на 30% ниже и отсрочка платежа 45 дней. Вам это может быть интересным?

Скрипт розничных продаж.

Сразу следует сказать, что фраза: «Я могу Вам чем-то помочь?» или «Посоветовать Вам что-то?» Совершенно не годятся. Если Вы видите, что клиенту нужна помощь, можно задать конкретный вопрос:

– Выбираете модель кофеварки, какие производители Вас заинтересовали?

– Да вот, думаю либо Bork либо Philips. Они сильно отличаются?

– Значительно: что касается первого, могу сказать, что...

Часто покупатель проявляет нерешительность, говорит, что подумает еще, не знает что выбрать. В этот момент решительность должен проявить менеджер. Необходимо убедить клиента купить товар или услугу прямо сейчас, иначе он упустит такой удачный шанс.

Очень важно в самом конце сказать:

– Думаю, для Вас подойдет именно эта модель, она лучшая по соотношению цена и качество. Берите, не пожалеете.

Некоторые продавцы боятся давать советы, оставляя выбор за покупателем, но велика вероятность, что он не примет решение самостоятельно и уйдет без покупки. Вам нравится такой сценарий? Или Вы готовы взять на себя ответственность и посоветовать лучшую модель? Решайте сами.

Имея скрипты на все случаи общения с потенциальным или постоянным клиентом, необходимо их регулярно совершенствовать, дорабатывать, развивать. Чем больше у Вас вариантов ответов, чем больше проверенных сценариев работы, тем больше вероятность успеха.

Главное преимущество скрипта в том, что он может выручить даже в ситуации, если менеджер не может собраться с мыслями и ничего оригинального не приходит в голову. При наличии качественного скрипта находчивость не нужна, – достаточно просто следовать сценарию. Поэтому время и усилия, потраченные на создание скриптов, никогда не проходят даром.

ГЛАВА 4. ДЕЛОВЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ

4.1. Стили (методы) переговоров

Дилемма, которую должны разрешить переговорщики, – сбалансированность взаимозависимости в условиях абсолютно различных интересов. Мастерство во взаимодействии с этой дилеммой предполагает гибкость, подвижность и особого рода комбинацию из сотрудничества и конкуренции. Далее будут рассмотрены различные стили переговоров, приемы и методы, которые прошли проверку практикой мирового и российского бизнеса.

Вполне возможно, что в одном из стилей вы узнаете свой, но, главное в том, что смысл и эффективность любого из стилей целиком и полностью зависят от ваших способностей адаптировать его к тем условиям, той ситуации, в которых он используется вами: поэтому, самый лучший стиль, наверное, – это стиль, адаптированный к ситуации и условиям.

Также немаловажно, чтобы стиль подходил и Вам лично, иначе ваше поведение на переговорах будет смотреться недостаточно естественно и органично, что может привести к неудаче.

Очень важно быть подготовленным к любой ситуации на 100%. Только в том случае, когда вы точно представляете свое поведение в различных ситуациях, вы можете варьировать и адаптировать свою стратегию переговоров для достижения наилучшего результата.

4.2. Гарвардский метод переговоров.

Гарвардский метод переговоров разработали известные консультанты по ведению переговоров: Роджер Фишер, Уильям Юри и Брюс Паттон. Этот метод они изложили в своей книге: «Переговоры без поражения. Гарвардский метод».

Наиболее распространенная форма переговоров зависит от последовательного занятия, а затем сдачи ряда позиций. Когда участники переговоров занимают определенные позиции, они оказываются запертыми в них. Чем точнее вы проясняете свою позицию и чем яростнее защищаете ее от нападок другой стороны, тем тверже ее отстаиваете. Чем активнее вы пытаетесь убедить другую сторону в невозможности изменения вашей позиции, тем сложнее вам становится сделать это. Ваше эго сливается с вашей позицией. У вас возникает новый интерес: вам нужно «сохранить лицо», согласовать свои будущие действия с позицией, занятой в прошлом. И это значительно снижает вероятность достижения разумного согласия, отвечающего интересам обеих сторон. Чрезмерно твердое отстаивание своих позиций превращается в борьбу самолюбий.

Люди признают два способа ведения переговоров: деликатный и жесткий. Выбирая первый способ, человек всеми силами старается избегать личных конфликтов и идет на уступки ради достижения согласия. Он хочет достичь решения, которое устраивало бы обе стороны, но в результате чувствует себя обманутым. Человек же, избравший жесткую манеру ведения переговоров, рассматривает любую возникающую ситуацию как конфликт самолюбий, в котором победить может только тот, кто настаивает на своем. Он хочет победить, но чаще всего наталкивается на еще более жесткую позицию. Это изматывает, истощает силы и ресурсы, портит отношения между участниками.

Это позиционные переговоры. Они имеют слишком много недостатков.

Существует и третий способ, сочетающий в себе черты двух предыдущих, – это метод принципиальных переговоров, разработанный в рамках Гарвардского переговорного проекта. Этот способ учитывает истинные интересы обеих сторон, а не сводится к бессмысленному обсуждению того, что каждый из участников готов сделать, а чего не сделает ни за что. Основная посылка заключается в том, что участники всеми силами стремятся найти взаимовыгодное решение, а когда возникает конфликт интересов, решение должно основываться на справедливых стандартах, не зависящих от желания сторон. Метод принципиальных переговоров жесток по отношению к решаемым вопросам, но «деликатен» к людям.

Рассмотрим подробнее позиционные и принципиальные переговоры.

Большая часть переговоров проходят как позиционные переговоры, когда каждая из сторон озвучивает свою позицию и аргументирует, почему ее позиция верна.

Пример позиционных переговоров:

– Я считаю, что справедливая стоимость аренды моей квартиры – 30 000 руб./месяц (хозяин квартиры озвучил свою позицию).

– Ну что вы... красная цена за аренду вашей квартиры – 20 000 руб./месяц (потенциальный арендатор озвучил свою позицию).

И дальше каждая из сторон начинает аргументировать, почему ее позиция более адекватна, верна, справедлива (почему позиция оппонента неадекватна, неверна, несправедлива).

Чтобы договориться, стороны вынуждены идти на уступки друг другу, меняя свою позицию. Иногда это позволяет достигнуть соглашения. Иногда нет.

Минусы позиционных переговоров:

Они достаточно жесткие, так как после оглашения своей позиции появляется желание ее твердо защищать, даже если внутри вы понимаете, что вы не очень-то и правы. Как следствие, переговоры получаются более долгими, с элементами обмана и манипуляций.

Они часто портят отношения, так как, защищая свою позицию, вы вынуждены нападать на позицию партнера по переговорам, что не способствует сохранению отношений.

Как итог – недовольство итогами переговоров. Соглашение, даже если оно достигнуто, часто вызывает недовольство у обеих сторон, так как они для достижения соглашения со стороны были вынуждены отказаться от своей изначальной позиции, которую считали адекватной и справедливой.

В отличие от позиционных переговоров, принципиальные переговоры предлагают сконцентрироваться на следующих принципах.

Базовая задача: создайте конструктивную атмосферу для переговоров (учитывайте человеческий фактор).

Технология решения конфликта: используйте три стратегии поиска возможного соглашения.

- 1). Через удовлетворение интересов: концентрируйтесь на интересах, а не на позициях;
- 2). Через объективные критерии/принципы: настаивайте на использовании объективных критериев;
- 3). Через сравнение вариантов: ищите/изучайте/предлагайте разные варианты, выбирая из них оптимальный.

Подробнее о каждом из принципов.

Старая добрая истина: большая часть переговоров заходит в тупик из-за того, что не заладились отношения между переговорщиками.

Стремиться к теплым, дружеским отношениям не нужно, к тому же это не всегда возможно. Достаточно, чтобы отношения давали возможность спокойно совместно решать переговорную ситуацию.

Что может помочь наладить деловые, конструктивные отношения?

Постарайтесь понять картину мира партнера по переговорам. Для вас – гамбургер как гамбургер, еда как еда. В картине мира другого человека это может быть убийством живого существа и тот, кто ест гамбургеры, – убийца. В картине мира третьего это может быть убийством священного животного, божества со всеми вытекающими последствиями. Различие в картинах мира способно породить сильное непонимание мотивов действий партнера по переговорам. А непонимание приведет к усилению, а не к сглаживанию конфликта.

Не обвиняйте другую сторону.

Обвинения вынуждают оппонента защищаться. Никто не хочет чувствовать себя виноватым. Поэтому, обвиняя кого-то, вы, скорее всего, вызовете ответные обвинения другой стороны уже в свой адрес.

Вырабатывайте решение совместно, а не предлагайте свое готовое решение.

«Я тут без вас подумал и придумал хорошее решение конфликта...» Даже если вы придумали что-то хорошее, скорее всего, натолкнетесь на возражения. Поэтому в идеале нужно создать ощущение у партнера, что он сам пришел к такому решению, что это он его придумал.

Формулируйте мысли политкорректно (помогите сохранить лицо партнеру по переговорам).

Человек, может быть, и рад пойти вам на уступки. Но если это связано с потерей лица, то он будет защищаться. Поэтому важно максимально дипломатично, корректно вести переговоры и формулировать предлагаемое решение, чтобы не задевать самооценку участников переговоров.

Контролируйте эмоции.

Если нужно, дайте возможность партнеру по переговорам выпустить пар. Выплеснув эмоции, он, может быть, дальше начнет вести себя более спокойно по сравнению с ситуацией, когда эмоции будут заперты внутри него, как в скороварке, и рваться наружу.

Не реагируйте на эмоциональные вспышки других. На эмоциональный удар естественно ответить эмоциональным ударом. Но выдержка в этой ситуации будет более полезна.

Слушайте активно.

Давайте партнеру понять, что вы его слышите и понимаете. Повторяйте услышанные от него ключевые слова (делайте парафраз). Уточняйте детали. Если у вашего оппонента сложится ощущение, что вы его не слушаете и не слышите, то вряд ли это будет способствовать хорошим деловым отношениям. И т. д.

Налаживание хороших деловых отношений – это во многом элемент искусства, а не технологии. Иногда просто улыбка или вовремя сказанный комплимент оказывается тем самым волшебным элементом, налаживающим конструктивное общение. И это искусство необходимо постигать на практике.

Стараемся вести переговоры мягко, так, чтобы и вам, и оппоненту было комфортно в совместном поиске решения конфликта.

Чтобы найти решение конфликта, устраивающее обе стороны, «гарвардский метод» рекомендует использовать три ключевые стратегии.

Концентрируйтесь на интересах, а не на позициях.

Пример из книги «Переговоры без поражений»

Двое людей сидят в библиотеке. Один хочет открыть окно, другой предпочитает, чтобы оно осталось закрытым. Они начинают спорить о том, насколько можно приоткрыть окно: сделать небольшую щелочку, открыть наполовину, на три четверти или вовсе не открывать. Ни одно решение не удовлетворяет спорщиков.

Входит библиотекарь. Он спрашивает одного из спорящих, почему тот хочет открыть окно. «Чтобы в помещении был свежий воздух». Затем он спрашивает другого, почему тот возражает. «Чтобы не было сквозняка». Подумав минуту, библиотекарь открывает окно в соседней комнате. В помещении становится свежо, но в то же время сквозняка нет.

Позиции заключались в том, открывать окно или оставлять его закрытым. Интересы сводились к свежему воздуху и отсутствию сквозняка.

Споря на уровне позиций, решение найти сложно. При переходе на уровень интересов решение часто находится легко и быстро (но не всегда: прием хороший, но не панацея).

Как на практике бизнес переговоров применять гарвардский метод перехода от позиционных переговоров к принципиальным переговорам?

Первым шагом на пути к нахождению решения или позиции, удовлетворяющей обе стороны, – это поиск истинных, а не кажущихся (мнимых) интересов сторон. То есть, прежде всего, при переговорах необходимо выяснить: к чему на самом деле стре-

миться другая сторона, в чем она действительно заинтересована. Сложность проявляется в том, что часто люди и сами до конца не знают, что им нужно, к чему они в конечном итоге стремятся и чем будут удовлетворены по-настоящему.

Разберем пример самой простой покупки, такие переговоры возможны как с физическим, так и с юридическим лицом (b2c и b2b).

Продажа пластиковых окон. Человек увидел рекламу пластиковых окон и пришел в офис, где начал общаться с менеджером компании-производителя. Потенциальному покупателю понравилась низкая цена в рекламном ролике, поэтому он сразу решил купить окно по этой очень низкой цене. Многие думают, что они хотят купить дешевле, потому что так выгоднее. Но на самом деле это не так, и в этом нужно убедить клиента. На слова покупателя: «Я хочу купить у Вас самое дешевое окно» продавец должен спросить: «Действительно ли Вы хотите купить самое дешевое окно и это единственный критерий и самый важный для Вас? Вам важнее просто цена или качество?» В большинстве случаев, покупатель подумает и скажет, что самый важный критерий для него – это качество. В итоге он может купить самое дорогое окно, хотя изначально намеревался купить самое дешевое. Выяснить скрытые мотивы и настоящие желания клиента – это основа гарвардского метода переговоров.

Другой пример: покупка автомобиля. Мужчина пришел в автосалон и рассматривает возможность покупки недорогого автомобиля. Менеджер салона задает вопрос:

– «Вам действительно нравится этот автомобиль или Вы просто не хотите платить больше денег за машину Вашей мечты?»

– «У меня не хватит денег на покупку, например, вот этой машины», – покупатель указывает на дорогой автомобиль.

Менеджер говорит: «Давайте мы посчитаем, сколько Вы можете выплачивать ежемесячно без серьезного ущерба для Вашего

бюджета и подберем программу выплат, которая будет для Вас комфортной».

Если клиент ошибочно занижил свои финансовые возможности, то менеджер заключит сделку и продаст покупателю автомобиль, которым он будет доволен, несмотря на то, что он стоит намного дороже той машины, которую он предполагал купить ранее.

Разберем подробнее: как же выяснить интересы другой стороны при переговорах?

Если позиции обычно предъявляются понятно, конкретно, открыто, то интересы часто неясны, завуалированы, скрываются, не осознаваемы. Чтобы прояснить интересы другой стороны, можно использовать следующие приемы:

1. Спросить

При хороших отношениях можно прямо и открыто спросить:

«Почему это для Вас важно?»

«Почему Вы на этом настаиваете?»

«Ради чего Вы хотели бы это получить?»

«Что важного для себя вы рассчитываете получить, настаивая на этих условиях?»

И возможно вы сразу получите информацию от другой стороны об ее интересах, которые скрываются за позицией.

2. Встать на позицию другой стороны

Иногда спросить сложно. Но психологически гибкий человек легко может представить себя на позиции другого человека и задуматься: «Если бы я был моим оппонентом по переговорам и настаивал бы на этих условиях, то по какой причине я бы это делал, какие интересы меня к этому подталкивали?»

И такая постановка себя на место другого человека иногда помогает увидеть мир глазами партнера по переговорам и чуть лучше осознать его мотивы поведения.

3. Попытаться угадать

«Я правильно понимаю, что Вы настаиваете на этой позиции, потому что для Вас важно...»

Если угадали, то и хорошо. У партнера складывается ощущение, что вы его понимаете, что искренне интересуетесь тем, что для него важно.

Если не угадали, то и не страшно. Часто в ответ звучит: «Не совсем так: я настаиваю на этой позиции, потому что для меня важно...» – и вам начинают предъявлять истинные интересы.

4. Рассказать о своих интересах

Часто нет никаких проблем в том, чтобы открыто рассказать другой стороне о своих интересах, которые скрываются за вашей позицией.

Это может подтолкнуть оппонентов к тому, чтобы они в ответ начали проговаривать свои интересы. Или хотя бы оппонент задумается над поиском решения, которое соответствует вашим интересам.

Когда вы выявите интересы партнера по переговорам и осознаете свои интересы, вам будет легче изобрести вариант решения, который может удовлетворить обе стороны.

2. Настаивайте на использовании объективных критериев.

«Мое мнение, что справедливая цена – такая-то!» – «А мое мнение, что справедливая цена – в два раза больше!» Что мы имеем? Столкнулись два мнения. Если в переговорах ориентироваться на субъективные критерии – «у меня ощущение, что должно быть так...», «есть мнение, что это правильно...», «я считаю, что это верно...», – то вряд ли удастся добиться разумного соглашения. Ваше субъективное мнение для другой стороны – не авторитет.

Поэтому переговоры желательно строить, опираясь на объективные критерии/принципы.

Например: хозяин квартиры хочет повысить цену аренды квартиры на 10% на следующий год. Арендатор против. Если спор

будет идти на уровне субъективных мнений «Я считаю» и «Мое мнение», то договориться будет очень сложно.

Что может быть в этой ситуации объективным критерием? Возможно: «Давайте посмотрим по статистике, на сколько процентов выросла стоимость аренды квартир в среднем по рынку за последний год и будем ориентироваться на эту цифру». То есть решение здесь будет не цифра (5, 7, 10 %), а принцип, который обе стороны считают справедливым.

По этому принципу аренда может вырасти на 1 %, может на 15 %. Это уже не важно. У обеих сторон будет ощущение, что это повышение справедливо, так как обе стороны признают этот принцип справедливым.

Что может быть таким объективным критерием/принципом?

Рыночная стоимость; прецедент; научная/экспертная оценка; профессиональные стандарты; решение суда (независимого арбитра); традиции; взаимная выгода; равноправие сторон; жребий и т.д.

Ключевой вопрос в переговорах теперь: «Какие объективные стандарты, которые разделяем мы с Вами, помогут нам решить эту задачу?».

Если оппонент выдвигает какой-то критерий/принцип, не спешите его отвергать. Поисследуйте его. Такое исследование часто дает возможность выработать решение, которое вас устроит.

Например, хозяин квартиры говорит: «Стоимость моей квартиры \$300000, так как мой сосед месяц назад продал такую же квартиру за эту сумму». Принцип вроде разумный – «актуальная рыночная цена». Здесь стоит с опорой на этот принцип предложить: «Давайте тогда посмотрим, за какую сумму продали такие же квартиры другие люди, живущие в вашем доме, в последнее время». Если окажется, что пять других квартир были проданы за \$270 000, то «если опираться на стандарт рыночной цены, все же цена должна быть ближе к \$270 000, не так ли?». Если же эти пять

квартир были проданы тоже за \$300 000, то для нас это подсказка, что, похоже, наша картина мира была не верна. И разумное соглашение все же ближе к \$300000.

Гарвардская школа переговоров нацелена на поиск разумного соглашения. Вариант, когда хочется при реальной цене в 300 000 купить это же за 200 000, – это уже тема не принципиальных переговоров, а манипулятивных переговоров. О манипулятивных переговорах тоже полезно знать, осознавая и их плюсы (иногда можно получить лишнюю прибыль) и минусы (в долгосрочной перспективе они неэффективны).

3. Ищите/изучайте/предлагайте разные варианты, выбирая из них оптимальный.

Часто в переговорах первая сторона имеет только один вариант решения – № 1. Вторая сторона имеет тоже только один вариант решения – №2. И переговоры ведутся только вокруг этих двух вариантов решения. Переговорщики сами себе суживают область решений, которые могут быть в этой ситуации.

Если же в картине мира первого переговорщика есть 20 возможных вариантов решения проблемы, из которых ему больше всего нравится вариант решения № 1, если в картине мира второго переговорщика тоже есть 20 возможных вариантов решения, из которых больше всего нравится вариант решения № 2, то гораздо больше шансов, что переговорщики не зациклятся на этих двух вариантах, а смогут обсуждать ситуации не узко, а более широко.

Например, если в голове у переговорщика только одно решение: «Вы должны в течение 12 часов перечислить нам на счет в банке штраф в размере 50000 рублей... никакие другие варианты нас не устроят...» –то ему будет трудно найти компромиссное решение (продавить свою позицию не всегда удастся).

Как же запустить генерацию различных вариантов решения?

1). Через мозговой штурм

Если получится, то вместе с партнером по переговорам (став как бы по одну сторону баррикад). Или хотя бы самостоятельно.

Технология мозгового штурма описана во многих источниках, поэтому если вы еще не знакомы с этой технологией, то легко найдете литературу по этой теме.

2). Через привлечение экспертов

Иногда две стороны в переговорах упираются только в свои варианты решения. Что-то другое им придумать сложно. В этом случае можно обратиться к посредникам в переговорах, к экспертам, которые могут подбросить 5–10 дополнительных вариантов выхода из переговорной ситуации.

3). Через расширение рамок (временных и др.)

Часто хорошие новые варианты решений удается придумать, если расширить временные рамки: «Давайте придумаем решение, которое опишет наше взаимодействие на ближайшие несколько лет, а не на ближайшую неделю».

Иногда через расширение пространственных рамок: «Давайте обсудим не то, строить в этом месте торговый центр или нет, а целиком общую планировку города».

Иногда через расширение числа сторон, участвующих в обсуждении: «Давайте я подключу своих поставщиков, возможно, они возьмут на себя часть затрат по нашему вопросу, а вы подключите своих клиентов, возможно, кто-то будет готов купить некондиционный товар со скидкой».

Как метафора: вместо того чтобы спорить о том, как поделить пирог, лучше вначале изобрести способ, как можно увеличить этот пирог в размере, и после этого уже обсудить, как его делить.

Придумывая большое количество вариантов, есть шанс натолкнуться на вариант win-win, который окажется более выгодным, чем варианты № 1 и 2, которые были изначально.

4). Наилучшая альтернатива

Все эти варианты полезно сравнивать с наилучшей альтернативой, которая у вас есть, на тот случай, если вы не договоритесь.

Например, вы ведете переговоры по поводу зарплаты на новом месте работы. Вам предлагают несколько вариантов. Эти варианты полезно сравнивать не только между собой, но и с наилучшей альтернативой.

Если вы уже были на собеседовании в другом месте и там вам предложили 30 000 руб./месяц, то соглашаться на 25 000 руб./месяц будет неразумным. Так как наилучшая альтернатива более выгодна.

Знание своей наилучшей альтернативы дает вам в переговорах силу и уверенность. Вы можете более спокойно вести переговоры. Меньше вероятность, что вы согласитесь с невыгодным вам решением, так как любое решение вы сравниваете с наилучшей альтернативой, которая у вас есть.

Также полезно знать наилучшую альтернативу вашего оппонента. Если вы не договоритесь, что будет для него наилучшей альтернативой?

Например, вы торгуетесь с таксистом, который привез людей в аэропорт и едет порожняком обратно. Если вы не договоритесь, то альтернативой для него будет ехать пустым обратно с небольшой долей вероятности поймать кого-то на пути. Для вас, если вы не договоритесь, альтернативой будет подождать еще 5–10 минут, торгуясь с другими прибывающими таксистами.

Представление о том, какие альтернативы есть, если не будет достигнуто соглашение, позволяет принять более разумное решение.

В частности, иногда лучшим решением будет отсутствие соглашения (если у обеих сторон альтернативы более привлекательны).

Итак, подведем итоги. Согласно принципиальным переговорам («гарвардскому методу»):

В первую очередь нужно позаботиться о создании рабочей атмосферы в переговорах (учитывать человеческий фактор, вести переговоры так, чтобы не задевать самооценку оппонентов, ограничивать неконтролируемые всплески эмоций).

Во вторую очередь – начать искать вариант решения, которые будет разумным для обеих сторон. Для этого важно, чтобы предложенный вариант соответствовал следующим критериям:

- удовлетворял бы интересам сторон, которые скрываются за изначальными позициями;
- опирался бы на объективные критерии/принципы, разделяемые обеими сторонами;
- был бы наилучшим вариантом из множества других рассматриваемых вариантов (в том числе был бы лучше наилучшей альтернативы, которая имеется у сторон в случае отсутствия соглашения).

Надеемся, что данная технология будет помогать вам вести переговоры максимально эффективно и находить разумные соглашения, приемлемые для обеих сторон.

4.3. Small talk (Малый разговор)

Малый разговор или Small talk – это небольшая непринужденная беседа на интересную и приятную для собеседников тему, чаще всего не связанную с темами «больших» деловых разговоров или обсуждений. Беседа эта как будто возникает случайно, попутно, возможно, из впечатления настоящего момента, в связи с событиями, происходящими «здесь и теперь» или с событиями, связывающими собеседников ранее.

Малый разговор – это как будто разговор «ни о чем», но есть важные функции, которые он выполняет. В каких случаях он используется?

Безусловно, это возможность заполнить возникшую паузу в ожидании события, или встречи, например: «Как добрались?» «Легко ли Вы нас нашли?», «У нас сегодня стало немного теплее, а как у вас в городе?». Но это также и выражение внимания к собеседнику.

Вообще говоря, это способ обмена информацией и взаимными чувствами. Это точки нахождения общности, общего, объединяющего. Критерием удачного Small talk является взаимное удовольствие от общения, желание поддерживать отношения, благодарность собеседнику за приятно проведенные минуты.

Техника малого разговора – это техника позитивного влияния. Она добавляет ресурс состояния собеседнику. (Под ресурсом состояния подразумевается позитивное эмоциональное состояние человека – уверенное и осознанное). Если вы начинаете малый разговор, затрагивая экспертную зону вашего собеседника (т.е. область знаний, умений, интересов собеседника), то проявляете к нему великодушие, так как, соприкасаясь со своей экспертной зоной, человек становится сильнее и увереннее, а значит, испытывает и к Вам позитивные чувства.

Это способ поддерживать неформальные отношения с людьми в коллективе. «Как Вы съездили в отпуск?», «Как себя чувствует мама?» или «Я слышала, что ты написал новую статью?». Приятно, когда о тебе помнят твои коллеги, знакомые, друзья. Вроде бы разговоры «ни о чем», а ты чувствуешь внимание к себе, признание собственной ценности и значимости. Хорошо, когда люди заботятся друг о друге в коллективе. Замечательно, когда это делает руководитель. Это улучшает эмоциональную атмосферу в коллективе, создает предпосылки для взаимопонимания и в вопросах дела.

В перерыве совещания, семинара, в котором Вы участвуете, можно обменяться мнениями, особенно по вопросам, которые затронули многих участников: «Как Вам это выступление?», «Вы согласны с утверждением докладчика...?» – так можно обратиться даже к незнакомым людям.

Опытные переговорщики часто используют Small talk в начале, перерывах, в конце серьезных переговоров. Разговор «ни о чем» несет в себе функцию поднятия «общего тона» переговоров, снижения конфликтности и сопротивления участников переговоров, передышки перед решением сложных нюансов. Вероятно, переговоры «без галстуков» или на охоте/сауне имеют ту же природу.

Это способ переключения и отдыха во время переговоров. Незатейливый разговор на житейскую тему помогает показать собеседнику, что между нами «ничего личного», только дело (то есть нет личных конфликтов).

Часто малый разговор выполняет миссию разведки. Случайно или преднамеренно так складываются события, что Вы с каким-либо важным для вас человеком ожидаете транспорта, например, самолета. И пока ждете – разговариваете. Так вот, умелые разведчики за час-полтора из незатейливых и как будто не относящихся к делу бесед многое могут узнать о человеке.

В известной книге Кьелла Нордстрема и Йонаса Риддерстрале «Бизнес в стиле фанк» говорится о том, что мы живем в мире, в котором приблизительно 70% стоимости каждого нового продукта составляет нематериальная, интеллектуальная его часть – создание услуги, продвижение и продажа. Поэтому, так важно создавать и поддерживать отношения с покупателями, партнерами, в том числе, и просто – человеческие, неформальные. Общепризнано, что самые лучшие продавцы в любом виде бизнеса – всегда блестящие коммуникаторы, владеющие,

в том числе и техникой «разговора ни о чем». В работе и личной жизни это умение никогда не помешает.

О чем и как говорить?

Важной в теме Small talk является выбор темы разговора.

Малый разговор должен проходить в личной экспертной зоне собеседника, касаться приятных, интересных для него сторон жизни. Экспертная зона – область, которой человек интересуется и в которой он является, хочет являться или считает себя экспертом. Это важно. Высококласный мастер малого разговора всегда будет говорить с вами о том, что интересно вам.

У человека есть темы, в которых он является профессиональным экспертом. Но у каждого человека еще есть личная жизнь, дом, увлечения, хобби. Есть какой-то особый жизненный опыт. И так приятно бывает поболтать о чем-то житейском.

Вероятно, в вашем окружении есть любители туризма, горных лыж, коньков, подводного плавания, йоги или чайных церемоний. Люди с увлечением занимаются выращиванием фиалок и приготовлением вкусных блюд, путешествуют, снимают на фото- и видеокамеру. Подмечайте, о чем охотнее всего будут говорить люди в Вашем окружении...

Кстати, Вы узнаете много интересно, если поспрашиваете вашего собеседника подробнее о его увлечении. Конечно, ваши вопросы не должны носить характер допроса. Да и Вам должно быть по-настоящему интересно – и сам человек и то, о чем он Вам рассказывает. Если следовать логике, что «неинтересных людей нет», то вопрос только в том, чтобы найти «ключик» к экспертной зоне человека.

Вспомните сериал о детективе Коломбо – вот уж поистине мастер малого разговора! Распутывая самые загадочные преступления в своем городке, детектив вступает в контакт с подозреваемыми, почти всегда начиная с той самой экспертной зоны в стиле: «Мистер Джонс, моя жена так много говорила мне о Вашем новом

магазине – ей очень нравится, что в нем всегда можно купить массу нужных вещей...» Далее подозреваемый начинал распространяться о своем любимом детище, а хитрый детектив – вести свою разведку.

Началом малого разговора может быть удивление или восхищение тем, чем человек владеет – это может что-то принадлежащее ему – деталь в одежде, написанная статья, какое-то умение. И в этом случае малый разговор удачно сочетается с комплиментом. «Вы очень интересно провели семинар, наши клиенты прислали много положительных отзывов». Вашему собеседнику будет приятно услышать комплимент, который основан на знании его особенностей, и вдвойне приятен комплимент, когда человек считает, что он его заслуживает.

Малый разговор должен быть актуальным, уместным, учитывать состояние собеседников. В вашу компанию приехал деловой партнер из другого города. О чем говорить? Очевидно, бесполезно развлекать человека разговорами «ни о чем», прежде чем вы не спросите его о том, как он добрался, как устроился в гостинице, успел ли позавтракать. Если ваш гость промерз в аэропорту из-за задержки рейса, а в гостинице ждал полночи размещения, и к тому же не успел позавтракать, то он, прежде всего, нуждается в реальной заботе и как минимум – сочувствии.

В Small talk важна согласованность настроений, «музыка» отношений. Дело в том, что общение – это не просто факты или слова. Общаясь, мы создаем определенный «рисунок», «музыку» отношений. Знакомо ли Вам раздражение, которое возникает тогда, когда Вы куда-то торопитесь, несетесь сломя голову, а в этот момент Вас останавливает коллега и начинает не спеша рассказывать свою длинную историю с подробностями. И не важно, интересен ли Вам рассказ, Вы просто не хотите слушать его сейчас. Или другой пример – Вы, переполненный радостью от удачно проведенной встречи, удачной покупки – приходите к коллеге, хотите

поделиться, а у него – совсем другая эмоция, ему грустно или он сосредоточен на своих делах или он не настроен на общение с Вами. То же несоответствие. Значит, если Вы хотите с ним общаться, сначала придется настроиться на его эмоциональную волну.

Вообще говоря, очень важно улавливать в каком состоянии находится ваш партнер. Первый шаг к успешному общению, если вы хотите начать разговор и не задушить его в зародыше, состоит в том, чтобы подстроиться под настроение вашего собеседника. Когда дело касается «светской беседы» или обычного разговора – думайте о «музыке», а не о словах. Каков ваш собеседник – быстрый или медленный? Важно учитывать и согласовывать и ритмы, и эмоциональные состояния собеседников.

Если вы хотите высказать свое мнение – не будьте категоричны. И лучше говорить что-то позитивное, чем негативное.

Начинайте не с безапелляционных заявлений, а с выражения своих чувств по поводу: «Мне показалось, что, наши инвесторы довольны результатами рекламной акции ...», «Я почувствовала, что сейчас у Наташи дела пошли гораздо лучше...» Или с вопросов собеседнику, например: «Как Вы считаете, что означает утверждение Никонова об изменении бюджета компании?».

Будьте в курсе новостей. Просматривайте время от времени Интернет – странички – особенно те, которые могут пригодиться вам как источник интересных фактов и новостей для общения, запоминайте интересные факты из прессы. Темы новостей для малых разговоров будут отличаться – общаетесь ли вы с клиентами, коллегами, руководителями, людьми старшего поколения, друзьями. Каждой целевой группе интересны свои темы. Возможно, вам предстоит общаться с деловыми партнерами вашего руководителя – подумайте, какие темы малых разговоров были бы актуальными, интересными и уместными? Вам предстоит встреча с выпускниками вашей школы – продумайте заранее, чем вы будете интересны на этой вечеринке? Что нового расскажете,

какую тему для малой беседы подкинете в «топку» общения? Здесь, как говорят профессиональные ораторы – самый лучший экспромт – хорошо подготовленный!

Не делайте ошибок:

Есть люди, которые не умеют легко и непринужденно общаться, вместо этого они при встрече сразу начинают дотошно и с пристрастием выпытывать все подробности тех событий вашей жизни, которые вы и не собирались им раскрывать. Такая манера общения больше похожа на допрос и никоим образом не способствует установлению контакта и укрепления межличностных отношений.

Часто такие люди после получения от вас любой малейшей информации, используют ее как повод надавать вам побольше «полезных», с их точки зрения, советов. Понятно, что и этого также следует избегать, если вы стремитесь к доверию, а не к негативу от собеседника.

Малый разговор может выродиться в большой разговор или в «наезд».

– Планируете купить машину?

– Да, вот как раз выбираю. Думаю взять «Опель Астра».

– Опель Астра? Не лучший выбор, почитайте отзывы профессионалов, все сразу станет ясно.

Иногда желание помочь может сильно навредить деловым отношениям. Лучше держать при себе любое негативное или критическое замечание.

В негатив можно скатиться и постепенно. Этого также следует избегать:

– На дворе июнь, а тепла все нет, даже и не знаю, что буду делать в отпуске в такой холод!

– Говорят, что все лето будет холодное и дождливое. Это еще хуже, чем жара в прошлое лето, в жару хоть можно купаться, а в холод – только на даче у печки греться.

Есть темы, обсуждение которых может не привести к желаемому результату. Например: чтобы завоевать расположение ожидающего встречи клиента, секретарь рассказала в красках о том, как она ненавидит «чайников», из-за которых вечно заторы на дорогах; позже выяснилось, что клиент сам недавно сел за руль. Как ни странно, не рекомендуется в малом разговоре обсуждать литературу, фильмы, так как мнения могут разойтись по множеству причин даже среди самых близких друзей. В любом случае, прежде, чем предлагать тему – задавайте вопросы на разведку.

Интересные подходы к теме «малого разговора» приведены в книге замечательного тренера Елены Сидоренко «Тренинг коммуникативной компетентности», где приводятся четыре техники малого разговора, которые удобно использовать для начала коммуникации.

1. Цитирование партнера. Или ссылки на ранее сказанное.

- Вы говорили, что раньше занимались подводным плаванием.
- Помню, Вы говорили, что любите готовить в свободное время.
- После нашего прошлого разговора я, наконец, поняла, какие лыжи мне нужны для поездки в горы.

2. Позитивные констатации.

- Это правда, что рядом с Вашим офисом будет зона отдыха и парк?

– Я недавно видел Петра Владимировича, он увлечен своим новым проектом и нашел инвесторов.

3. Информирование. Сообщение информации, важной интересной и приятной для партнера.

– В эти выходные мы всей семьей ходили на каток в Парк Горького. В этом году как-то удивительно хорошо залит лед и удобно работает раздевалка.

- Попробуйте вот эти пирожные – они очень вкусные.
- Вы знаете, здесь совсем рядом находится кафе, где можно спокойно посидеть, послушать музыку, выпить кофе.

4. Интересный рассказ. Увлекательное, захватывающее повествование, неожиданное, приятное или пикантное. «Как-то поехали мы с семьей на дачу. Проезжая мимо придорожного «Макдональдса», накупили тамошней еды и чтобы не терять время, решили перекусить на стоянке, в машине. Было тепло, передние окна в машине были открыты, и тут прилетела пара воробьев. Один запросто уселся на капот, а другой на краешек стекла. В это время моя рука потянулась в пакет за жареной картошкой-фри. Ухватив пальцами длинную жареную дольку, я протянула ее одному воробью. Он шустро схватил еду и улетел. Тот, который сидел на капоте – быстро перелетел на стекло и тоже получил свою картофелину. На место упорхнувших гостей прилетела новая парочка и снова получила свое угощение. Дети, сидящие в машине, да и взрослые были в восторге! Очевидно, что такие воробьиные шоу происходили не только с нашей машиной, процесс был отработан до мелочей! Вот что значит близость к американским технологиям! Даже у воробьев бизнес процветал!»

И еще один важный совет. Не давайте односложных ответов.

Если вы являетесь стороной, поддерживающей нить малого разговора и к Вам обращен вопрос, например: «Где Вы отдыхали в этом году?», то можно отвечать и так: «В Таллинне». Но такого рода ответы «закрывают» коммуникацию, не дают ей возможность развиваться, ставят Вашего партнера в тупик. Лучше снабдить свой ответ дополнительной информацией, например: « В этом году я ездил с женой в Таллинн – это замечательный средневековый город с красивой архитектурой и уютными маленькими кафе, где пекут вкусные пирожные. К тому же, мой отдых удачно соединился с конференцией, которую я посетил в этом городе».

Появляется поле для дальнейшей беседы. Дальше можно поговорить и о радости путешествий, и о средневековых городах Европы, и о кухне, и о конференциях и о том, что привело в эту страну. В теме малой беседы очень полезно привязывать такие

«вагончики» маленьких историй и приятных впечатлений, подбрасывая партнеру темы для дальнейшего разговора.

Кстати, Small talk очень важен в нетворкинге – искусстве заводить и расширять личные и деловые связи. Общаясь с новым человеком никогда нельзя знать наверняка к чему приведут ваши отношения, но если правильно завязать разговор или поддержать чье-то мнение, вы сможете найти еще одного друга, единомышленника, делового партнера или просто интересного собеседника.

4.4. Жесткие переговоры

Притча:

«Однажды император захотел узнать, кто самый лучший воин в империи, и устроил соревнование. Только три воина прошли все испытания, и никто не смог сказать, кто из них первый. Тогда император сказал: «Пусть каждый из вас встанет в центр толпы, и толпа будет кидать в него камни. Кто выживет – тот лучший». Первый вышел и отбил все камни мечом. Второй вышел и смог уклониться от всех камней. Третий вышел – и никто не стал бросать в него камни. Кто из них лучший?»

Наверное, каждый из нас хотя бы раз в жизни встречался с жесткими переговорами. И, скорее всего, ничего приятного в них не было. Деловые переговоры, совещания, стресс-интервью... Начальник – самодур, «добрые» сотрудники, администратор – вампир. Да мало ли в жизни ситуаций, когда деловое общение выливается в изматывающую игру с потерей эмоциональных и физических сил.

Вы недовольны собой, недовольны полученным результатом, Вы не можете заснуть, чувствуете нервное и физическое истощение.

Если эти ощущения вам знакомы, это верный признак жестких переговоров и психического перенапряжения. Как сделать так, чтобы такого больше не происходило, чтобы в любом случае, даже самом конфликтном, вы оставались бы сами собой, сохраняя жизненные силы и положительные эмоции? Давайте разбираться по порядку.

Что такое жесткие переговоры?

Каждый отвечает на этот вопрос по-своему, но все ответы объединяет одно. При подобном общении происходит серьезная трата внутренних сил, вы теряете не только в бизнес-результате, но и в своем самочувствии. Воздействуя на ваше состояние, вами пытаются управлять и заставляют снизить планку, уступить в ходе переговоров. Общение больше походит на войну, чем на сотрудничество, цели конфликтуют, а не объединяются. И как на войне – побеждает только один (или никто). Если вы не готовы к жестким переговорам, не готовы драться, то, как мирная страна в ходе вероломного нападения военной супердержавы вы потеряете все – и здоровье, и деловой успех.

Отсюда делаем вывод, что победа в жестких переговорах определяется двумя позициями: положительным эмоциональным фоном и достигнутым деловым результатом. Если хотя бы одна из позиций потеряна – переговоры считаются неуспешными.

Когда возникает ситуация жестких переговоров? Только тогда, когда силы противников примерно равны. Здесь – как на войне: нет смысла воевать, если противник намного слабее как в силе, так и в ресурсах. Его просто захватывают без боя и без жертв. Затраты обеих сторон минимальны. Все воспринимается как должное, не приводя к потерям сил и эмоций. А вот если противники равны (следуя нашей аналогии – государство сильно ресурсами, оно интересно для окружающих, вызывает зависть) – вот в этом случае агрессор будет нападать.

Почему так происходит? Все дело даже не в нашем разуме, а в наших инстинктах. В животной стае всегда устанавливается четкая иерархия. Чаще всего – поединками до просьбы о пощаде. Поэтому, если две особи чувствуют себя равными, они дерутся, дерутся жестко, но не насмерть. Если одна особь почувствует себя слабее, она демонстрирует свое подчинение, и поединок останавливается, место в иерархии закрепляется. Если одна особь гораздо слабее, она сразу показывает подчинение, не тратя свои силы на заведомо проигрышный поединок.

Здесь необходимо сделать второй важный вывод: если человек идет на жесткие переговоры, он не чувствует себя много сильнее вас, он считает вас опасным и важным противником. Демонстрируемая им сила и давление – признак неуверенности в своем успехе.

Другими словами, в жестких переговорах всегда есть шанс выиграть. Но только в том случае, если Вы морально будете готовы к поединку, согласны драться, «вооружены и опасны».

Какими стратегиями пользуются в жестких переговорах? Стратегии взаимодействия определяются исходя из отношения участника к собственной и чужой целям. Основными стратегиями делового взаимодействия являются:

Стратегия завоевателя – результат достигается в том случае, если цели общения проигравшего полностью заменяются целями победителя, цели победителя реализуются на 100%, цели побежденного 0%.

Стратегия компромисса – результат достигается в том случае, если каждый из участников реализует часть своих целей, вторая часть приносится в жертву целям другого участника. Достижение цели каждой из сторон всегда меньше 100%.

Стратегия объединения (win-win strategy) – результат достигается в случае, если цели объединяются и становятся общей

целью. Общая же цель достигается на 100%. Но такой стратегии при жестких переговорах обычно не придерживаются.

В разрешении конфликтов беспроигрышная стратегия представляет собой процесс урегулирования конфликта, который направлен на примирение всех спорящих.

Из трех основных стратегий жестким переговорам чаще всего принадлежит одна – первая (0% – 100%). Что и говорить – на войне как на войне. Возможен, конечно, исход и 0% – 20% (пиррова победа), и даже 0% – 0% (что-то вроде ядерной зимы).

Из этого следует третий важный вывод: в случае жестких переговоров бесполезно пытаться идти на компромисс – этот шаг всегда будет восприниматься как проявление слабости, будет придавать сопернику силы. Для победы в жестких переговорах будьте категоричны – или все или ничего. Другое дело, что, будучи искусным переговорщиком, вы можете поменять направленность переговоров, но не с помощью перемены стратегии (что ведет к проигрышу), а с помощью демонстрации силы и готовности идти до конца.

Как демонстрируют свою силу? Демонстрация силы бывает реальной и иллюзорной. Кажется, что иллюзорная сила не может напугать. Но помните, что иллюзий часто боятся больше реальных опасностей. Например, уйдя раньше времени с сеанса фильма-ужастика (очень уж страшно стало), Вася Петров садится в машину и не пристегивается ремнями безопасности (забывая о реальной опасности на дороге).

Поэтому в условиях жестких переговоров вам часто могут навязывать образ силы, которая является иллюзией, карточным домиком. Но этот образ, однако, может заставить вас отказаться от дальнейшей борьбы.

Какие могут быть варианты иллюзий силы:

Одна из самых распространенных и действенных – посадить вас в неудобное кресло. Оно может быть высоким (ноги не достают до

земли) или низким («коленки у ушей»). Могут вводиться и неприятные раздражители – резкий сигаретный дым, сквозняк в спину, яркие лучи солнца в глаза, открытая дверь за спиной, назойливая музыка и прочее.

Вас могут также «пытать временем». Например, заставить очень долго ждать, постоянно переносить встречу или перенести один раз, но за минуту до назначенного срока и пр.

Следующий вариант – подчеркивание разницы в статусе. Это ожидание в приемной, долгий путь к переговорной, вас сажают сбоку огромного стола в положении просителя, с вами разговаривают между прочим, словно выделяя минуту среди прочих, гораздо более важных, дел. Резкий командный тон, крик тоже относится к этой категории.

Похожий прием под кодовым названием «Опять двойка». Мы сдавали много экзаменов в своей жизни, и всегда это очень нервная и зависимая ситуация. Этим непременно воспользуются. Пренебрежительный тон, придирки, поиски небрежностей и недостатков, критиканство, постоянные «проверочные» вопросы.

Вариант «Знание – сила». Намеки на тайную, скрытую информацию, дополнительные, неизвестные вам обстоятельства, вообще, причисление себя к избранным, обладающим информацией, которой вы не обладаете. Кроме того, разговоры о малопонятных интригах наверху – все это может стать отличной иллюзией, даже если это банальный блеф.

Как бороться с иллюзиями? Необходимо быть активным, побеждать действием. Пересесть на удобное кресло, попросить выключить кондиционер или загасить сигарету. Самому задавать уточняющие и проясняющие вопросы. Быть готовым перенести или отменить встречу, если условия вас не устраивают.

Что на самом деле является вашей силой?

Ваша Свобода. Помните, что если вы декларируете (себе или окружающим) полную зависимость от противника, положительного результата не добиться.

Ваша Уникальность. Важно быть уверенным, что соперник не сможет без вас. Полезно понимать и/или обозначать такую зависимость соперника от Вас.

Ваши ресурсы. Среди ваших ресурсов определенно есть информационные и материальные, ваши навыки и опыт, энергетика и харизма. Будьте уверены в себе, в своих достоинствах, помните о своих победах и успехах.

Ваша жесткость и гибкость. Определитесь для себя: на что вы готовы, на что не готовы пойти. Какие альтернативы можете создать.

Владение ситуацией. Никогда не выплескивайте всего объема информации сразу. Сильнее не тот, кто сообщил свою точку зрения, сильнее тот, кто знает и свою и чужую точку зрения. Чем больше вы узнаете о точке зрения собеседника, тем проще вам будет найти точки уязвимости в его позиции. Нужно также помнить о своем эмоциональном состоянии и состоянии своего партнера. Это ключ ко второму аспекту победы.

Как управлять своими эмоциями в ходе переговоров? В жестких переговорах побеждает тот, кто остался спокоен.

Как остаться спокойным, как не реагировать на провокации и уколы?

Во-первых, важно понимать, чего вы хотите добиться в ходе переговоров: делового результата или хороших отношений. Если вам предлагают борьбу по жестким правилам, знайте, что невозможно решить одновременно эти две задачи. Попытки создания компромисса приведут к полной потере на всех фронтах: вы не приобретете в отношениях и не достигнете результата. Решите сразу, что важнее. Если отношения – расставайтесь с мыслями о результате. Если важен деловой эффект – забудьте о личных отно-

шениях, о том, что перед вами ранимый человек. Есть поединок, вы и ваш соперник играете свои роли. Он не личность, а ресурс, инструмент для достижения вашего результата.

Во-вторых, очень важно осознавать свои эмоции, чтобы не глотать и не выплескивать их в ходе беседы. Глотая эмоции, вы разрушаете свой организм, эмоции – самый сильный и медленный яд. Выплескивая их наружу, вы даете слишком сильный и эффективный инструмент поражения в руки недоброму сопернику. Даже самый гуманный человек не сможет избежать искушения и воспользуется вашей слабостью.

Осознавая собственные эмоции, вы таким образом переводите возбуждение из одного участка головного мозга в другой, тем самым избегая эскалации эмоций. Ваше состояние остается ровным и спокойным.

Как это сделать на практике? Попробуйте сосредоточиться и почувствовать, как проявляются ваши негативные эмоции. Ищите именно ощущения, а не объяснение ощущений. Это может быть давление, жжение, распирающее, холод, пульсация, расслабленность или что-то другое. Как только вы осознали, как эмоция проявляется в вашем теле, сосредоточьтесь на этом ощущении, подробно исследуйте его. Будьте терпеливы, продолжайте сосредотачиваться на этой области. Через некоторое время это ощущение исчезнет, а с ним растворится негативная эмоция.

Через некоторое время тренировок вы заметите, что можете гораздо проще и быстрее избавляться от нахлынувших эмоций.

Почему я все равно проигрываю? Психологи говорят, что если с вами происходят повторяющиеся негативные ситуации, то дело в вас, если единичные случаи – дело в собеседнике.

Почему так происходит? Каждому человеку в жизни пришлось испытать сложную травмирующую ситуацию, ситуацию неуспеха, трагедии, негатива. Мы готовы перешагнуть через свои эмоции и идти дальше, проглотив обиду, боль, злость, смятение. Но наше

подсознание не хочет мириться с этим, хочет создать новый образ, образ успеха и процветания. И тогда оно начинает играть в свою, иногда очень жестокую игру. Любая новая ситуация, если она хоть чем-нибудь напоминает травмирующую, воспринимается как продолжение или повторение ее. Мы в каждом новом случае не делаем выбор из бесконечного количества вариантов, а выбираем из того, что «записано в сценарии». Мы можем менять роли, играть разных персонажей, но всегда действовать внутри одной и той же пьесы. Так мальчик, которого побили старшие ребята, будет побит еще не раз. А когда подрастет, будет бить слабых, для того, чтобы кто-нибудь из них победил его и доказал его подсознанию, что такая победа возможна.

Если вы заметили у себя подобные повторения событий, вспомните – с чего все началось. Возьмите ручку, бумагу и подробно опишите ту самую ситуацию. Затем – самое главное: придумайте и запишите несколько (больше трех) подробных сценариев успешного развития событий. В какой-то момент вы почувствуете облегчение. Ваше подсознание избавилось от груза неуспеха, вы снова свободны.

Рассмотрим еще несколько моментов.

Если вы чувствуете, что ваш собеседник намерен вести беседу в жесткой форме, используйте следующую тактику:

Постарайтесь быть максимально открытыми и сразу обозначьте свою позицию. Это может привести к тому, что собеседник поступит также. Достаточно часто деловые переговоры происходят между продавцом и покупателем. Задача одного – купить подешевле и лучше оплатить после поставки товара, задача другого – продать подороже и получить деньги вперед. В этом случае продавцу стоит честно озвучить минимальную цену при минимальной отсрочке и максимальную скидку при покупке товара без отсрочки платежа. Покупатель видит, насколько сильно отличаются суммы, и выбирает более дешевый вариант. Такая тактика позволяет также

сразу снять все вопросы по поводу торга, т.к. все минимумы при различных условиях вами названы.

Если формат переговоров позволяет общаться на отвлеченные темы, используйте эту возможность. Общие интересы и проблемы сближают людей. В этом поможет Small talk.

Не бойтесь просить помощи. Этот ход обезоруживает лучше остальных. Психология большинства людей устроена так, что они не могут отказать в помощи. И не важно почему: из-за боязни потерять чувство собственной значимости или из-за сострадания. Можно начать с того, что попросить у собеседника что-то незначительно. Например, ручку.

Не позволяйте на себя давить и манипулировать вами. Можно прямо говорить собеседнику, что он на вас давит. Используйте тактику симметричных вопросов. Если вас спрашивают: «Вы давите на нас?», отвечайте: «Да, а Вы нет?». Не забывайте потом перевести переговоры в мирное русло, т.к. задача переговоров не обвинять друг друга, а все-таки договориться. Чтобы не давать оппоненту возможности вами манипулировать во время жестких переговоров, постоянно себя контролируйте. Постоянно оценивайте свое поведение со стороны, следите за руками и выражением лица. На время можете взять тайм-аут и успокоиться. Иногда после 15-ти минутного перерыва ситуация выглядит абсолютно иначе. Если от вас требуют принять решение на основании каких-то фактов, говорите, что обязательно изучите и проверите данные факты. Никогда не принимайте решение на месте.

Учитесь правильно говорить «нет». Не стоит переходить на оскорбления, как бы вы ни были разочарованы переговорами. Лучший способ расстаться в данном случае – это взять ответственность за неудавшиеся переговоры на себя. Сказать, что именно ваши возможности пока не позволяют достичь согласия, но в будущем вы готовы вернуться к переговорам.

Если переговоры зашли в тупик и вы понимаете, что вам придется уступить требованиям другой стороны, поскольку ваш оппонент поставил вас в такие условия и нет выхода, – не стоит отчаиваться и признавать поражение. Что делать, если клиент говорит: «Или Вы подписываете договор на наших условиях, или сделки не будет»? Сразу подчиниться? Нет.

Опытные переговорщики предлагают в таком случае взять паузу. Если вы не ответили и взяли паузу на несколько дней, время будет играть на вас. Другая сторона, выдвинувшая вам ультиматум, поймет, что вы не настолько заинтересованы в сделке, чтобы сильно уступать свои позиции или что у вас есть еще какое-то преимущество, о котором они не знают. Неизвестность давит и заставляет сомневаться в силе своих позиций.

В практике нашего консалтингового бизнеса был такой случай. Компания, занимающаяся производством и продажей автохимии, заказала внедрение CRM-системы и построение системы продаж. После заключения договора и предоплаты коммерческий директор компании-клиента решил уточнить, что им требуется не только внедрить, но и дописать программное обеспечение CRM-системы. На возражение, что в договоре о доработке программного обеспечения нет ни слова, он ответил: «Вы же еще не приступили к работе, так что просто верните деньги на наш счет». Мы решили взять паузу и ответили, что подумаем: как можно разрешить ситуацию.

Как ни странно, уже через два дня коммерческий директор позвонил и сообщил, что решил проблему: компания, с которой они вели переговоры ранее о доработке CRM под их нужды, узнав о том, что именно наша компания будет заниматься внедрением CRM, готова сделать скидку и передать свои разработки нам напрямую, чтобы внедрение прошло в максимально сжатые сроки.

Мы сделали два вывода: 1). Если в переговорах, на какой бы стадии они не находились, наступает сложный момент, не следует

торопиться и принимать поспешные решения; 2). Нужно дружить с компаниями, которые выполняют смежные работы, и тогда они вам помогут в трудную минуту.

Почему жесткие переговоры неэффективны? Почему, когда известны пути успеха и исключены все точки уязвимости, специалисты все равно не рекомендуют применять жесткие переговоры постоянно как эффективный инструмент в бизнесе?

Дело в том, что, как и любая война, они истощают обе стороны и не приводят к ситуации взаимного процветания. Обычно этим пользуется третья сторона, которая одерживает верх без больших усилий. Кроме того, в бизнесе сейчас очень важен аспект лояльности клиентов и партнеров, а значит, долгосрочные отношения сотрудничества лучше сиюминутного успеха за счет другого.⁷

4.5. Начало переговоров

Прежде чем обсудить проблемы ведения переговоров, нужно сказать несколько слов о том, как должен выглядеть переговорщик. Как говорит известная поговорка: «встречают по одежке...». Внешний вид в некоторых случаях может играть решающую роль.

Как должен одеваться руководитель, менеджер? Трудно дать общие рекомендации – в каждой сфере бизнеса царят свои правила дресс-кода, поэтому обычно советуют одеваться так, как будут одеты ваши клиенты, например, в банк лучше идти в строгом костюме и в галстуке, отправляясь в госучреждение также следует одеваться строго, но вот встречаясь с артистами эстрады не нужно надевать на голову перья, чтобы разговаривать с Киркоровым или Пенкиным на одном языке. Как бы ни одевался ваш клиент, он серьезнее воспримет вас, если вы оденетесь, с одной стороны

⁷ Подробнее см.: Чистякова Е. Жесткие переговоры.

прилично (без откровенно вызывающих нарядов), и, с другой стороны, гармонично с вашим внутренним миром. Но здесь нужно оговориться: если по натуре вы панк или тяготеете к готам, возможно, вам стоит подумать, а нужно ли вообще работать менеджером. Пожалуй, редкий пример неформального бизнесмена – это Евгений Чичваркин, бывший глава сети салонов Евросеть. В большинстве случаев положительный отклик у клиентов вызовет менеджер, одетый в классическом стиле. Это не означает, что в 30-тиградусную жару нужно париться в деловом черном костюме – джинсы и рубашка с коротким рукавом давно стали классикой летней экипировки делового человека. А вот бейсболка в качестве головного убора может создать напряжение при переговорах с лицами старшего возраста.

Девушкам и женщинам не стоит злоупотреблять слишком короткими юбками, если конечно, они не преследуют другую цель, нежели заключение сделки. Макияж также не должен намекать: «Встретимся сегодня вечером?». Иначе все мысли вашего собеседника будут направлены в другую сторону.

Еще один немаловажный момент – это стоимость вашей одежды. Если вы представляете интересы крупной компании, дешевая одежда может уронить имидж фирмы (во многих западных компаниях менеджерам специально выделяют средства на приобретение дорогой одежды для деловых встреч). Не обязательно одеваться «от кутюр», достаточно, чтобы одежда хорошо смотрелась.

Особое внимание следует уделить обуви. Мужчины редко имеют привычку чистить обувь. Но если у вас переговоры с женщиной, она сразу обратит внимание на грязную или безвкусную обувь. Последняя должна быть новая, ухоженная и чистая – если вы не можете следить за обувью, как вы будете следить за выполнением договора.

Кроме того, одежда и обувь должны быть гармонично подобраны по цвету, фасону, стилю, соответствовать фигуре, времени года, погоде, а также финансовому и внутреннему состоянию менеджера.

Поведение. В целом, поведение на переговорах должно быть сдержанным и спокойным. Если менеджер ведет себя вызывающе, неприлично или агрессивно, это вызывает скрытое сопротивление, негативную реакцию или явное неприятие. Не желаете нарваться на грубость – будьте предельно вежливы, разговаривайте спокойно, без давления и излишней суетливости. Собеседник не должен замечать вашего волнения, поэтому лучше заранее подготовиться, и даже отрепетировать предстоящие переговоры, хотя бы мысленно перед дверью клиента.

Во время переговоров следует соблюдать этикет: садиться когда предложат, не подходить слишком близко, не говорить слишком громко, не перебивать собеседника и не ввязываться в спор или открытый конфликт. Вести себя нужно всегда достойно и по-деловому. Речь должна быть грамотной, хорошо поставленной, лаконичной и понятной. Дефекты дикции в работе менеджера не приветствуются. Если у вас не очень приятный голос, старайтесь говорить негромко.

Ваша поза при переговорах должна выражать спокойствие и уверенность. Нельзя садиться на край стула или угол кресла (это признак неуверенности в себе), нужно полностью занять сидение и прислониться спиной к спинке стула (кресла), но нельзя разваливаться в кресле или медленно сползать, словно вы решили немного поспать во время переговоров. В дальнейшем, демонстрируя свой интерес, можно поддаться корпусом вперед, но не сдвигаться по сидению вперед-назад или в стороны.

Рукопожатие. Пожимать руку нужно уверенно, протягивая ее ребром ладони вниз, сжимать не слишком сильно, но и не вяло.

Следует помнить: женщина протягивает руку первой, если нет – рукопожатия быть не должно.

Аксессуары. Чтобы чувствовать себя своим в деловой среде, нужно обзавестись минимальным набором бизнес-аксессуаров. Самым важным и заметным из таких аксессуаров является портфель или папка для бумаг. Именно оттуда вы с ловкостью фокусника будете извлекать свои коммерческие предложения и рекламные материалы. Если средства позволяют, лучше приобрести портфель из натуральной кожи. Портфель скажет о вас больше, чем весь ваш наряд вместе взятый. Не любите портфели – используйте папку. Но ни в коем случае не приходите на встречу с полиэтиленовым пакетом или плащевой сумкой: офис не продуктовый магазин. Как-то один клиент бросил такое язвительное замечание неопытному менеджеру: «Наверное, ваша фирма только начала работать, раз ее менеджеры ходят на переговоры с пакетами». После такого замечания склонить клиента на свою сторону будет очень сложно, скорее даже невозможно.

Другим важным аксессуаром является визитница. Они предназначаются либо для своих визитных карточек, которые вы вручаете клиенту в начале встречи, либо для чужих, полученных от клиентов. Обычно их изготавливают из кожи или металла. Визитницу со своими визитными карточками носят, как правило, в портфеле (папке) или в кармане делового костюма. Визитные карточки не вынимают заранее, а лишь в присутствии тех, с кем предстоит встреча, они должны быть переданы всем присутствующим.

Внешний вид, поведение, стиль и манера переговоров может сослужить хорошую службу, если находятся на должном уровне. Первое впечатление, произведенное на клиента, бывает сложно изменить, даже после долговременного сотрудничества: в ваших же интересах сделать его наиболее благоприятным.

Книга известного американского автора Г. Кеннеди называется «Договориться можно обо всем»⁸. Это красивое название для книги, но на самом деле это не так, поскольку не каждый бизнесмен заинтересован в вашем предложении – многие даже слушать его не будут. Проблема в том, что в реальном бизнесе действуют совсем другие правила, чем в теории, которой занимаются большинство авторов книг по менеджменту и маркетингу. Этим авторам представляется, что при переговорах самое важное – это заключить сделку на своих условиях, не уступать, быть твердым и тогда ты хороший переговорщик, но бизнес – это не базар.

Большей части потенциальных клиентов ваше предложение покажется совершенно не интересным и многие не захотят даже начинать переговоры. Так что на самом деле, в переговорах самое главное – убедить вашего клиента в том, что ему ваше предложение интересно. Это очень сложный этап, но если он будет пройден, договориться об условиях, на которых заключается договор, будет не сложно. Конечно, условия договора, особенно, если это цена, также имеют принципиальное значение, но все же это второй этап, до которого вы не доберетесь, если вам заявили: «Нам это не интересно» и вы не сможете пробить эту стену.

Другая проблема большинства публикаций о деловых переговорах в том, что в них учат настраиваться на определенный лад, формулируют определенные условия, которых нужно всегда придерживаться и повторять их как мантру, учат нестандартно смотреть на какие-то вещи. Все это безусловно важно, но... Но не дает четкого представления о том, что делать и как говорить в конкретной ситуации, возникшей на реальных, а не вымышленных переговорах.

Почему же авторы книг упускают конкретику, а примеры приводят из чужой практики бизнеса. Ответ очевиден – у них нет

⁸ Кеннеди Г. Договориться можно обо всем. / Гэвин Кеннеди; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 396 с.

собственного опыта управления или переговоров, они лишь аккумулируют опыт других. Но при этом упускаются детали, которые и составляют суть переговоров. Только человек, постоянно проверяющий свои тезисы на практике, может утверждать, что они работают.

Ни одна, даже самая лучшая книга не может полностью подготовить человека к любой ситуации, которая может возникнуть в ходе реальных переговоров. Тренинг подготовит лучше, но тоже не до конца, поскольку тренинг это все же игровое моделирование, тренировка, а реальные деловые переговоры – это жизнь во всем ее многообразии и непредсказуемости.

Но читать книги по бизнесу полезно, поскольку они обогащают читателя опытом других людей и компаний, позволяют подняться на новый уровень, научиться делать выводы из собственного опыта. Это очень ценно, но никогда не заменит практики.

С чего же все-таки следует начать переговоры? Некоторые авторы предлагают перед началом переговоров настроиться: убедить себя в том, что нельзя соглашаться с первым предложением партнера, нельзя упускать, нельзя быть пассивным.

Но что же тогда можно? Во многих публикациях переговоры представляются как война или игра, а клиент как противник или враг, которого нужно победить. Но лучше воспринимать своего клиента как друга, партнера и постараться убедить его в том, что сделка будет выгодна обеим сторонам и никто не пострадает.

Приведем пример. Если клиент воспринимается как враг, то даже если вы заключили сделку на более выгодных условиях, чем ожидали, останется ощущение, что не все так удачно, поскольку можно было «выбить» лучшие условия, например, продать по еще более высокой цене. Если же вы считаете, что клиент – это друг, то, даже уступив ему, уверены, что сделка прошла удачно – ведь вы не опустили до низшей планки, к которой готовы были прийти при худшем развитии сценария переговоров. К тому же приобрели

друга – партнера по бизнесу, который в будущем принесет вам новую сделку и новую прибыль.

Умение настроиться перед переговорами значительно влияет на эффективность предстоящих переговоров. Однако настрой нельзя подменять набором жестких установок или однообразным бездумным программированием на что-то. Одной энергии не достаточно, нужно еще знать, на что ее направить. Правильный настрой должен иметь две составляющие: воодушевленность и готовность.

Что такое воодушевленность? Перед самыми переговорами следует вызвать у себя необходимый психологический подъем, проще говоря, настроить, зарядить себя на активный деловой разговор. Если человек идет на переговоры с хорошим настроением, а не по принуждению с унылой миной на лице и чувством обреченности, он добьется большего. Настраивать себя нужно непосредственно перед тем, как войти в кабинет к клиенту или набрать номер телефона (полководцы воодушевляли бойцов не за день или неделю до битвы, а за несколько минут до ее начала). Чтобы настроиться, нужно отбросить мысли о возможной неудаче, представить какие положительные эмоции вы испытаете в случае успеха – нужно верить в успех и он обязательно придет.

Если настрой дается вам нелегко, представьте, как вы ведете себя, когда нужно сделать что-то трудное или не слишком приятное. Обычно психологи советуют сделать глубокий вдох, резко выдохнуть и сделать уверенный шаг навстречу... лучшим переговорам вашей жизни.

Но уверенность в себе – это еще не все. Нужна готовность. Во-первых, вы должны быть подготовлены к переговорам – знать: что сказать, когда и как, а во-вторых, вы должны быть готовы к любым неожиданностям и способны быстро и правильно отреагировать на нестандартную ситуацию. Важно заранее определить, что вы будете говорить сразу, как начнутся переговоры. Прои-

грайте в голове несколько возможных сценариев будущих переговоров. Если вы сможете постоянно держать в голове ключевые точки проведения деловой встречи, у вас будет больше шансов завершить ее с выгодным для вас результатом.

Некоторые бизнес-тренеры, авторы книг по ведению переговоров, утверждают, что прежде, чем начать переговоры, нужно установить психологический контакт с клиентом и что самый сильный инстинкт у человека – это инстинкт самосохранения. Поэтому, встречая новое лицо, каждый человек сначала определяет: перед ним «свой» или «чужой», работает это как система, установленная на военные установки ПВО, она решает сбивать ли замеченный истребитель. Они считают, что на переговорах следует сразу показать, что Вы «свой», найти что-то общее с клиентом: вместе учились, общие увлечения, спорт, хобби, курение. А уж после того, как покурили, обсудили женщин и автомобили, можно и к делам приступить как старые друзья.

Здесь они в корне ошибаются. И тот, кто будет следовать таким советам, совершит сразу несколько ошибок. Во-первых, инстинкт самосохранения развит у человека не сильно, даже у животных он не доминирует, иначе животное просто не вылезало бы из норы, но нет, – чувство голода сильнее, и оно гонит животное искать себе пищу, несмотря на множество хищников. У человека же главный инстинкт – продолжение рода или секс (ученые еще до конца не определились).

Многие люди реально готовы рискнуть своей жизнью ради выгоды, наживы, даже ради острых ощущений (экстремальные виды спорта). Задайте себе вопрос: готовы ли вы рискнуть жизнью ради миллиарда долларов? Если нет – вам вряд ли удастся построить крупный бизнес. Подавляюще число бизнесменов по природе своей авантюристы (не случайно существует такой термин «предпринимательский риск»).

Имея неправильное представление о сущности бизнесменов, такие авторы приходят к неверным выводам. На самом деле, не осторожность или страх движут людьми бизнеса, а стремление к наибольшей прибыли. В целом людьми движет интерес, люди стремятся прожить насыщенную, интересную жизнь, полную новых ощущений и ярких впечатлений. Тех людей, которых впечатляют сделки, большие деньги, азарт получения прибыли, выбирают своей деятельностью бизнес. Бизнес лежит в приоритетной сфере их интересов, и именно интерес к этой стороне жизни заставляет их общаться с другими бизнесменами, заключать сделки. Занимаясь бизнесом, предприниматели не испытывают страха, они не ищут друзей или единомышленников (но могут сформировать коллектив по таким принципам), они стремятся к прибыли. И если вы убедите вашего партнера, клиента в том, что ему будет выгодно и комфортно иметь с вами дело, сделка будет заключена.

Призыв же сразу устанавливать контакт и искать объединяющие моменты, в принципе невозможно реализовать при реальных переговорах, так как полностью противоречат сложившейся практике бизнеса и может привести к тому, что вас посчитают, по меньшей мере, человеком странным, с причудами. Правильно начинать переговоры со знакомства и краткого изложения своего делового предложения, если, конечно, вы уже знаете потребности клиента. Если же у вас еще пока мало информации о клиенте, то необходимо выявить реальные потребности потенциального клиента, проговорить как вы можете быть полезны вашему клиенту и только минут через 5-10 у вас может появиться возможность завести Small talk, то есть неформальный разговор, инициатором при этом должен выступать ваш клиент.

И не стоит переоценивать важность установления личных отношений с клиентом – обычно не более 50% клиентов готовы вести неформальные разговоры, с другими у вас будут чисто деловые отношения и в этом нет ничего плохого: стать другом или прия-

телем каждому клиенту невозможно. Если ваше предложение будет выгодно компании клиента, он подпишет с вами договор, даже если не питает к вам нежных чувств.

Прежде всего, нужно определить, с каких слов вы начнете переговоры и как будете их развивать. Причем просто рекламировать свой товар или услугу недостаточно, нужно уметь убедить клиента в том, что ваше предложение интересно именно ему, а не вообще «нужная вещь». Нужных вещей или услуг много, но:

1. Заинтересуется ли ваш потенциальный клиент **в этом**;
2. Заинтересован ли он купить это именно **у вас**;
3. Готов ли он купить это **сейчас** или в ближайшем будущем.

Если вы сможете положительно ответить на эти вопросы, можете считать, что половина дела уже сделана.

Важно при переговорах быть глубоко убежденным в правоте и искренности своих слов. Если вы не верите своим словам – вам поверит только глупец, а, как правило, бизнесмены люди умные и с хорошей интуицией.

Желательно еще до начала переговоров проанализировать бизнес потенциального клиента. Можно начать с анализа сайта: оценить масштаб бизнеса – сколько направлений деятельности, филиалов, дилеров, товаров, кто поставщики, условия сотрудничества с партнерами и прочее. Далее следует изучить конкурентов, выявить сильные и слабые стороны потенциального клиента на рынке.

Основные результаты анализа следует вписать в таблицу отчета. Туда же можно смотреть во время разговора с клиентом по телефону.

Зная основные моменты бизнеса потенциального клиента, вы сможете правильно начать переговоры. Не стоит начинать переговоры с вопроса: «А чем занимается ваша компания?» Лучше задать конкретный вопрос, например: «Какой из Ваших продуктов

является наиболее важным для Вашей компании?» или «Планируете ли Вы расширять производство или модернизировать его?».

Сходу рассказывать о своем предложении – неправильная тактика. Сначала нужно узнать, может ли оно заинтересовать вашего клиента, возможно, придется предложить другой товар или услугу. Менеджер должен уметь задавать вопросы так, чтобы клиент сам пришел к выводу, что ему просто необходим ваш товар или услуга.

Нужно определиться заранее, каким образом вы будете убеждать партнера в пользе своего предложения. Нельзя говорить слишком много, клиент может устать и ему уже будет неинтересно, он постарается побыстрее от вас отделаться. Чем проще и короче вы будете излагать: в чем конкретно будет заключаться его выгода от работы с вами, тем быстрее клиент примет положительное решение.

Важно помнить, что люди не хотят слушать лишнюю информацию о каком-то товаре, услуге, их особенностях и преимуществах. Они готовы послушать о выгодах, которые принесет им сотрудничество с вашей компанией, но не долго. Долго слушать другого человека не любит никто.

Не следует слишком углубляться в технические характеристики или тонкие особенности вашего продукта, люди покупают не потому, что, например, у кофеварки давление на 5 бар больше. Решение принимается после осознания, что сделка в целом выгодна. Важнее следить за реакцией собеседника и стараться понять, какие аргументы приведут его к положительному решению. Поэтому так важно, чтобы клиент сам пришел к нужному выводу, а не был задавлен агрессивной продажей чересчур активного менеджера. У клиента должно сложиться благоприятное впечатление на эмоциональном уровне от деловой встречи. Это очень важно, поскольку когда человек сомневается, его эмоции могут качнуть чашу весов в ту или иную сторону.

В то же время, говоря об эмоциональной продаже, нужно понимать, что человек, в первую очередь, существо разумное, поэтому убеждать его в правильности выбора в вашу пользу следует доводами разума, а не фразами типа: «посмотрите, какой он милый». Эмоциональная продажа означает создание положительного образа, хорошего впечатления, приятной атмосферы для восприятия ваших логических доводов, умению расположить к себе собеседника и прочие вещи, способствующие положительному исходу переговоров. Всего этого можно добиться искренним интересом к личности собеседника и его истинным потребностям, выявить которые обязан настоящий переговорщик. Если вы будете положительно настроены к вашему партнеру, то и вы сами вызовете у него адекватно положительное впечатление. Как следствие, переговоры пройдут легко, в непринужденной обстановке и с большой долей вероятности закончатся подписанием договора.

Перед переговорами важно подготовиться к возможным возражениям клиента. Он может не согласиться с вашим утверждением об уникальности и чрезвычайной выгоде вашего предложения и привести аргументы, что либо ему не нужно то, что вы предлагаете, либо не нужно именно сейчас, либо нет в этом насущной необходимости, либо попросту проблемы с финансами и у него недостаточно средств, чтобы заключить сейчас с вами сделку. На этот случай следует заранее приготовить, что будете говорить при таком отказе.

Естественно, нельзя сразу прекращать переговоры при первых же возражениях клиента, нужно постараться его переубедить, доказать, что он неправильно смотрит на достоинства и возможные недостатки предстоящей сделки. Начинать переубеждать клиента нужно со слов «Вы правы», а потом доказать ему, что он не прав. Такая фраза обезоружит вашего собеседника, это всегда срабатывает.

Зачастую клиент начинает переговоры с критики для того, чтобы просто сбить цену. Особенно уместен этот прием на заключительной стадии переговоров, когда положительное решение уже принято, но перед тем как его озвучить, клиент хочет сделать условия договора еще более выгодными для себя. Для того, чтобы добиться скидки используется стандартная фраза: «У вас цена завышена, у ваших конкурентов дешевле». Неопытный менеджер сразу предлагает скидку, даже не пытаясь выяснить насколько обоснованы претензии потенциального клиента. Им движет страх, а здравый смысл отступает на второй план.

В большинстве случаев достаточно просто уточнить: «У кого именно и насколько дешевле, чем у нас? По нашим данным у нас лучшая цена на рынке». И договор будет подписан на тех условиях, которые обсуждались ранее, без всяких уступок.

Если переговорщик чувствует давление со стороны другой стороны, ему лучше вспомнить один анекдот:

Идет по лесу Дракон. Навстречу ему медведь. Дракон:

– Стоять! Кто такой?

– Медведь.

– Так и запишем: «Медведь». Завтра утром придешь к моей пещере, я тебя съем на завтрак. Вопросы есть?

– Нет... – поник медведь.

Дракон идет дальше. Тут навстречу – волк:

– Стоять! Кто такой?

– Волк.

– Так и запишем: «Волк». Завтра днем придешь к моей пещере, я тебя съем на обед. Вопросы есть?

– Нет... – поник волк.

Дракон идет дальше. Тут навстречу – заяц:

– Стоять! Кто такой?

– Заяц.

– Так и запишем: «Заяц». Завтра придешь к моей пещере вечером, я тебя съем на ужин. Вопросы есть?

– Есть: а можно не приходиться?

– Так – вычеркиваем зайца. Можно не приходиться.

Даже один аргумент может повернуть ситуацию и результат переговоров в вашу пользу. Главное – не сдаваться сразу, а отстаивать свои позиции, особенно, если вы в них уверены.

Основные тезисы о преимуществах вашего товара или услуги должны быть изложены в коммерческом предложении, которое в печатном виде должно остаться у клиента после (или еще до) вашего визита, чтобы он смог почтить его, показать руководству, специалисту или подчиненным, обсудить детали в свободное время со своим коллективом.

Аргументы и контраргументы желательно тоже сформулировать письменно и даже заучить их. Никакие другие слова не кажутся такими естественными, как те, которые подготовлены заранее и отрепетированы много раз.

Когда вы едете на переговоры, вы должны быть уверены в себе, в своей компании, в том, что ваше предложение самое выгодное на рынке. Но этого недостаточно для подписания договора. В бизнесе возникает много причин, которые могут как подтолкнуть, так и оттолкнуть вашего партнера от заключения сделки. Это нужно помнить и не воспринимать каждый отказ как катастрофу.

Есть хорошее правило для менеджера: «Если не получилось продать сегодня, всегда можно продать завтра, и если не получилось продать одному клиенту – всегда можно продать другому».

После того как вы убедили себя самого в том, что предложение является выгодным в сложившихся условиях на конкурентном рынке и четко сформулировали основные аргументы, на которые будете опираться при проведении переговоров, можете назначать встречу.

Большинство авторов пропускают этап назначения переговоров, а зря, поскольку если вы не сможете договориться о переговорах, они попросту не состоятся.

Традиционно назначают переговоры по телефону. Возможна, конечно, ситуация, когда менеджер приезжает без приглашения, но тогда будьте готовы к тому, что вас даже слушать не будут, а возможно, будут откровенно грубы. Кроме того, так вы рискуете потерять потенциального клиента навсегда. Хотя любой риск в определенных ситуациях бывает оправдан.

4.6. Особенности телефонных переговоров

Предварительные телефонные переговоры – это наиболее сложный и ответственный этап. Провалив его, менеджер очень нескоро сможет позвонить или встретиться с тем же человеком, надеясь на положительный результат.

Сложность телефонных переговоров объясняется несколькими факторами:

1. Вы не знаете: кто снимет трубку, как он выглядит и какую должность занимает.

2. Вы не знаете: расположен ли он выслушать ваше предложение договориться о встрече. Возможно, трубку снимет секретарь или любой другой человек кроме того, кто вам нужен. Тогда требуется попросить соединить с лицом, встреча с которым будет интересна.

3. Вы не знаете: нужно ли ему то, что вы предлагаете.

Все телефонные переговоры необходимо вести по скрипту, заранее разработанному внутри компании и проверенному на практике.

Чтобы получить возможность переговорить по телефону с нужным вам человеком, возможно, потребуется пообщаться с секретарем или несколькими менеджерами. При разговоре с ними в вашем голосе должна звучать уверенность, что предложение будет больше интересно ему, а не вам. Тогда шансов, что вас соединят, будет намного больше. Если же вы будете неуверенны в себе, то, скорее всего, услышите: «Директор занят», «Нас это не интересует», «Позвоните позже»... В случае, когда на вашу просьбу соединить с директором (либо иным нужным лицом) секретарь отвечает, что его сейчас нет на месте, нужно спросить: «Могу я записать его имя и отчество» и спросить когда он обычно бывает. В следующий раз вам уже не придется просить к телефону неизвестного директора, вы сразу потребуете соединить, например, с Иваном Петровичем.

Если секретарь не соединяет вас с лицом, принимающим решения (ЛПР), следует использовать скрипт прохождения секретаря (см. выше).

После того, как вас переключили на ЛПРа, нужно говорить четко, правильно, без слов паразитов, не тянуть слова (если не получается сразу – следует репетировать), кратко изложить суть предложения (положительные стороны) и попытаться назначить встречу. Разговор должен быть как можно более лаконичным, следует экономить слова, затягивать телефонные переговоры очень вредно. Во-первых, на том конце могут неожиданно прервать разговор по причине занятости или просто нежелания говорить. Во-вторых, если рассказать все, представитель клиента может не согласиться на встречу, по причине того, что все уже рассказано по телефону.

Для развития навыков кратко и быстро излагать свои мысли, помогает использование сервиса смс-сообщений: попробуйте с помощью смс-ок написать длинные фразы – сразу начнете формулировать их короче. Все ваше предложение по бизнесу должно

умещаться в 2-3 фразы. И только если предложение заинтересовало клиента, вы можете сказать больше.

Первичные переговоры по телефону должны быть подчинены одной цели – назначить личную встречу. Добиваться этого следует за две-три, максимум 5 минут. Чтобы уложиться в несколько минут, скорость речи должна быть примерно в 1,5 раза выше, чем при обычном разговоре. Более длительные переговоры по телефону можно вести только в случае, когда собеседник задает вам наводящие вопросы, рассказывает что-то, объясняет. Перебивать собеседника не стоит, время от времени нужно лишь соглашаться или каким-то иным образом положительно реагировать на слова клиента. Того же правила следует придерживаться и при личной встрече, когда ваш собеседник солирует.

Договорившись о встрече, необходимо: записать время, название компании, контактное лицо, его телефон, E-mail и результаты телефонных переговоров. Если вы забудете о назначенной встрече, вы рискуете испортить мнение о себе и своей компании настолько, что договориться о новой встрече будет нереально.

В день назначенной встречи заранее позвоните клиенту, чтобы уточнить на месте ли он и не изменились ли у него планы. Нередко случается так, что еще вчера вашему клиенту казалось, что в 10.00 он будет совершенно свободен, а на следующее утро ему позвонили, и он срочно выехал по «неотложным делам». Если он не может встретиться с вами в назначенное время, следует переназначить переговоры на новое время, и даже, если он отложит встречу на следующую неделю, не следует выражать свое недовольство. В ежедневнике или CRM прежнюю дату можете вычеркнуть и вписать новую. Если требуется, сделайте уточняющие заметки, связанные с последним общением. Также необходимо позвонить и переназначить встречу в случае, когда уже у вас случился форс-мажор и вы не можете прийти на назначенную

вами встречу. Объясните клиенту ситуацию и, извинившись, спросите, какое новое время будет для него удобным для встречи. Больше одного раза лучше не откладывать встречу с одним и тем же клиентом – это перебор. Иначе ваш партнер разозлится и будет прав.

Если же клиент подтверждает назначенную встречу, назовите время, когда по вашим расчетам вы будете у него в офисе.

Следующий этап – первые переговоры при личной встрече. Характер и содержание переговоров могут сильно отличаться в зависимости от того, какую должность занимает человек, к которому вы приехали. Значение имеет и сумма контракта, и уровень сложности переговоров. В некоторых случаях на переговоры лучше приходить не одному, а вдвоем. Преимущество таких переговоров в том, что два переговорщика – это команда, которая работает слаженно, убеждает, дополняя друг друга. Но беседа тет-а-тет получается более спокойной и откровенной.

4.7. Проведение личной встречи

Зайдя в офис компании, где должны состояться переговоры, поинтересуйтесь у первого же менеджера как пройти в кабинет того лица, к которому вы направляетесь. Если переговоры назначены с простым сотрудником, то сначала следует представиться, а затем спросить, как можно увидеть такого-то..., поскольку человек, к которому вы обратились, может оказаться как раз искомым лицом.

С любым сотрудником компании, в которую вы пришли, следует быть предельно вежливым, отвечать на их вопросы, даже, если они покажутся излишними. Например, какой-то менеджер начнет расспрашивать, по какому делу вы пришли, договорились ли с

директором заранее, и даже если рядовой сотрудник компании начнет говорить, что в ваших услугах не нуждаются, т.к. они уже работают с другими, не стоит обрывать собеседника, заявляя ему, что это вопрос не его компетенции и решение будет принимать директор.

Почему? Вы не знаете ни иерархии, ни расстановки сил в данной фирме, не в курсе, какое влияние на директора имеет ваш случайный интервьюер. Может так случиться, что через 5 минут после начала ваших переговоров с директором, он попросит секретаря пригласить в его кабинет именно того менеджера, с которым вы только что говорили, потому что он «как раз специалист в этом вопросе». И как вы будете выглядеть, если только что ему нагрубили? Довольно бледно.

Оказавшись перед нужным человеком, следует поздороваться, затем представиться, назвав свое имя, должность и компанию, которую вы представляете, передать ему свою визитную карточку, а также материалы, необходимые для наглядного ознакомления с направлениями вашей деятельности.

Это может быть коммерческое предложение, прайс-лист, рекламный буклет или проспект, образцы товара, портфолио по вашим услугам и т. п.

Важный момент при начале переговоров – не бросаться с ходу в атаку: нужно дать вашему клиенту возможность взглянуть на полученные от вас материалы, полистать их. Если он сразу стал внимательно читать ваше коммерческое предложение или рекламный буклет, не стоит пересказывать их содержание, старайтесь больше комментировать прочитанное клиентом, обращая внимание на наиболее важные детали. Для этого вам, конечно же, нужно очень хорошо знать, что и где в ваших материалах написано.

Заинтересовавшись каким-то пунктом в прочитанном, клиент может задать несколько вопросов – постарайтесь ответить

понятным для клиента языком, не стоит употреблять термины, которые могут быть не известны клиенту.

Такой сценарий развития переговоров, когда клиент сам проявляет интерес к вашей компании, внимательно читает ваши материалы и задает вопросы – наиболее благоприятен, поскольку свидетельствует о явном желании клиента заключить сделку. В таком случае вам остается только обсудить условия договора, оговорить взаимные требования и уступки и можно подписывать документы.

Совсем другой сценарий переговоров ожидает вас в случае, когда клиент сразу отложил предложенные ему материалы и внимательно слушает вас. Здесь успех переговоров почти полностью будет зависеть от вашего умения убедительно говорить и представить свою компанию с лучшей стороны.

Прежде чем презентовать свою компанию или продукт, задайте несколько вопросов, позволяющих судить насколько его компании может быть интересно ваше предложение, знаком ли он с подобной продукцией или услугой, и какое впечатление от такого опыта он получил.

Если есть предубеждение или негатив, необходимо переубедить клиента еще до того, как вы начнете рассказывать о своих преимуществах. Иначе он все пропустит мимо ушей. Имея отрицательное отношение к вашей сфере деятельности или таким продуктам, ваш потенциальный клиент отвергнет ваше предложение на психологическом уровне. Логикой полезности или нужности вы его не переубедите. Сначала нужно изменить его чувства, а затем обращаться к разуму. Для этого применяются различные методики: воздействие на эмоции, НЛП и прочие.

Если менеджер забудет задать клиенту нужные вопросы, он так никогда и не узнает, почему сделка не состоялась. И мысли о том, что клиент внимательно слушал презентацию, не перебивал,

сказал «мы подумаем», будут только усиливать растерянность и подавленность менеджера от неудачных переговоров.

Начать свое повествование лучше с краткой характеристики своей компании. Традиционно переговорщики упоминают, сколько лет ваша компания находится на рынке вообще, и в данном регионе в частности, как зарекомендовали себя за это время, с какими клиентами вы работали и каких успехов добились, какой объем рынка занимаете (если есть такие сведения). Затем вы описываете виды деятельности вашей компании, если она крупная и у нее много направлений, все же не лишним будет упомянуть хотя бы основные из них, даже если ваш клиент может быть заинтересован только в одном направлении. Почему? Во-первых, это добавит вам вес в глазах клиента, во-вторых, при удачном дальнейшем сотрудничестве он может порекомендовать вас своим бизнес-партнерам, клиентам или друзьям. Нельзя пренебрегать даже случайной возможностью продвинуть свою компанию.

Кстати, при построении сценария переговоров нужно стараться использовать все приемы продаж, которые вы знаете. Кроме того, не помешает и знание психологии. Например, при ведении переговоров можно слегка копировать своего собеседника: сидеть в похожей позе (но закрытые позы копировать нельзя, например, клиент откинулся назад, скрестил руки или ноги, смотрит в сторону), говорить в той же манере: также медленно или быстро, тихо или громко, делая те же паузы. Расстояние при переговорах также должен определять хозяин территории, поэтому прежде чем занять какое-то кресло, подождите, когда вам предложат кресло или стул.

В процессе переговоров следует внимательно следить за реакцией собеседника, если вы видите, что он начинает утомляться от большого количества информации, нужно говорить короче или вообще завершать переговоры. Лучше приехать еще раз в другой день, чем оставить о себе неблагоприятное впечат-

ление. Некоторые менеджеры считают, что на переговорах нужно быть как можно более активным и напористым, говорить очень громко, быстро и не дать своему собеседнику слова вставить, – к концу встречи принимающая сторона уже не знает, как избавиться от назойливого посетителя. Такой сценарий, понятное дело, неприемлем.

Напротив, нужно после каждой законченной мысли делать паузу, которая позволит собеседнику задать вопрос или вставить свое замечание. Старайтесь как можно раньше вовлечь клиента в диалог, найти отклик на свои слова. Это заставит его быстрее встать на вашу сторону, разделить вашу точку зрения о пользе или выгоде вашего товара или услуги. После того, как вы описали свою фирму, приступайте непосредственно к своему бизнес-предложению.

Сначала рассказываете в чем оно заключается, затем описываете какие выгоды и преимущества принесет клиенту сотрудничество с вашей компанией. Дальше можно потратить некоторое время на убеждение клиента в искренности ваших намерений и заложить основы дальнейшего сотрудничества. Есть несколько способов для этого.

Первый способ можно назвать «открытость». Многие клиенты опасаются недобросовестных бизнесменов, которые нечестно ведут бизнес, обманывают клиентов, обещают больше, чем реально сделают, приписывают себе заслуги, которых никогда не было. Вам предстоит развенчать его страхи и сформировать исключительно положительный имидж своей компании. Прием «открытость» предполагает, что вы честно (в рамках разумного) расскажете ему какая сейчас ситуация на рынке предлагаемых вами товаров или услуг (предварительно вы должны собрать необходимые сведения о средних ценах, конкурентах и почем). Никогда не нужно говорить о конкурентах плохо, можно лишь упомянуть, чего они не делают в отличие от вас или ваша компания что-то

делает больше. Можно рассказать и о своих слабых местах. Это самый важный этап открытости, он заставляет клиента поверить, что вы действительно открыли ему все свои карты и переведет вас на новую ступень доверия.

Если вы видите, что клиент заинтересовался тем, как работает ваша компания, можете подробнее рассказать ему с какими трудностями вам пришлось столкнуться поначалу, но зато теперь все клиенты довольны вами, потому что для вас главное не деньги, а результат, долгосрочное партнерство, качество. Для корпоративного клиента это часто имеет большее значение, чем цена. Старайтесь сделать не просто одиночную продажу, а если это возможно, найти партнера на годы. Стабильность – залог будущего процветания вашей компании.

Если вы говорите искренне, клиент с уважением отнесется к политике вашей компании и будет благожелательно к вам настроен. Идеально, если вы заставите клиента сопереживать вам, почувствовать себя не просто покупателем, а партнером, участником вашего дела. Хорошо, когда обе стороны считают, что они не просто делают деньги, а сотрудничают, совместно развивают свои компании. Правда, чтобы добиться такого, нужно и самому в это верить и строить свою компанию (подразделение, отдел) именно таким образом. Когда вы сами не верите в то, что говорите, а говорите красиво лишь чтобы протолкнуть свой товар или услугу, рано или поздно ваша фальшь станет понятна всем.

Выслушав вас, клиент может начать задавать вам вопросы или сразу возражать. Вообще, нужно внимательно следить за реакцией собеседника во время переговоров. Если он внимательно слушает, говорите дольше и больше, значит ему интересно. Не следует «лить воду», говорите по существу, если вам больше нечего сказать по делу, заканчивайте свой монолог, сделайте паузу, намекающую собеседнику, что вы закончили. Если он продолжает молчать, задайте ему вопрос, вроде: «Вас может

заинтересовать наше предложение?», или более конкретный: «В прошлом сезоне Вы закупали такие материалы?», или «В каких изданиях вы обычно рекламируетесь?», то есть вопрос может быть связан с вашим видом деятельности, так вы выясните интересно ли клиенту вообще ваше предложение, и, выяснив, на каких условиях он работал раньше, вы поймете, будет ли ему интересно работать именно с вами.

Если клиент признает, что предложение по данному направлению ему интересно, вы можете приступить к обсуждению деталей и условий, на которых будет осуществляться ваше сотрудничество. Убедив его, что условия у вас действительно лучше, чем у конкурентов, вы сможете вплотную подойти к подписанию договора.

Нужно отметить, что ваши условия должны быть значительно выгоднее, чем у конкурентов (но не нужно считать, что выгода – это только цена, в некоторых сферах цена не является определяющей). В России большинство бизнесменов очень консервативны, не любят что-то менять в налаженном бизнесе и с трудом поддаются на уговоры сменить деловых партнеров, даже если выгода очевидна. Другое дело, когда клиент недоволен своим нынешним партнером и уже подумывал сменить его, а тут вы со своим «специальным предложением». Когда такое происходит, переговоры проходят легко и договор подписывается в течение нескольких дней.

Но в консервативности российских бизнесменов есть свои плюсы: если вам удастся завоевать рынок, то есть заполучить достаточное количество постоянных клиентов, приобрести узнаваемость в своем сегменте, вас уже сложно будет «выдавить» с рынка, если, конечно, вы не сделаете каких-то роковых ошибок или не будет серьезного кризиса в вашей отрасли. В остальном вы можете спать спокойно и вести бизнес по инерции. Таким образом, в России только вывод на рынок своего товара или услуги требует

титанических усилий, дальше можно будет немного расслабиться, что и делает большинство бизнесменов – при назначении переговоров с руководителем какой-либо фирмы будьте готовы к тому, что застать его на рабочем месте будет практически невозможно. Вам придется применять всевозможные уловки, чтобы либо добыть номер мобильного телефона, либо очаровать его секретаря, чтобы она предупредила вас, когда ее шеф в своем кабинете и ему можно позвонить.

Разберем ситуацию, когда клиент не настроен к вам благожелательно. Например, встретив вас, он не проявил должной заинтересованности, слушал вас со скучающей миной, а после того, как вы закончили, стал говорить, что это вряд ли его заинтересует и т.п. Что в такой ситуации нужно делать? Ну, во-первых, не отчаиваться и не постараться сначала разобраться, почему он отказывается от такого выгодного с вашей точки зрения предложения.

Как отвечать на наиболее типичные отказы собеседника:

1. «Мы уже работаем с другой компанией».

Прежде всего, постарайтесь узнать подробности их сотрудничества: все ли их устраивает в сервисе, комплектация, качество, цены. Если клиент согласен, что ваше предложение интересно, но они не могут вот так просто отказаться от сотрудничества с давним партнером, предложите компромиссный вариант – они продолжают сотрудничество со старым партнером, но не в полном объеме, часть оборотов будет обеспечивать ваша компания. В качестве аргумента приведите такие преимущества: помимо выигрыша в цене за счет выгодного предложения от вас, они, имея уже не одного, а двух поставщиков, снижают зависимость от одного партнера и если у первого проблемы или задержка, всегда можно заказать у другого. Кроме того, когда есть несколько конкурирующих поставщиков, старого партнера, можно будет «подвинуть» по цене. Скажите своему клиенту: «Если они не хотят потерять вас как заказчика – они примут ваши условия». Дав такой

kozyрь в руки клиента против вашего конкурента, вы сделаете еще один шаг к заключению контракта.

Например, один нефтедобывающий концерн, имеющий несколько платформ в Мексиканском заливе, нанимает вертолеты, что обходится ему в 70 миллионов долларов ежегодно. Львиную долю заказов получает при этом одна из крупнейших авиатранспортных компаний в мире. Она отличается высокой эффективностью, весьма умеренными ценами и высокой степенью безопасности полетов. Однако нефтяники пользуются не только ее услугами. Примерно 20% полетов обеспечивают три совсем небольшие компании. Это группы из двух-трех человек (бывших пилотов, создавших собственный бизнес), а их цены несколько выше, чем у корпоративного гиганта. Так зачем же наниматели это делают? Ведь такая практика обходится им дороже. На самом деле невыгодно выдавливать малые авиакомпании из бизнеса – это могло бы навести их главного перевозчика на мысли о новом соотношении сил, что неизбежно привело бы к повышению цен.⁹

2. «Нам ваше предложение не интересно».

Такая фраза может прозвучать, если вы предлагаете новый товар или услугу для их компании. Например, вы предлагаете разместить рекламу в журнале или на радио, клиент говорит, что это ему неинтересно, поскольку рекламу они размещают в специализированной газете и такого продвижения им достаточно. Объясните собеседнику, что дополнительная реклама в другом издании (или на радио) позволит охватить совсем иную аудиторию, чем та, что у него есть сейчас. В газете не обязательно рекламироваться в каждом номере – они обычно складываются на столе у менеджеров и снабженцев, и в случаях необходимости, те просматривают сразу несколько номеров, а не один. За счет сокращения количества публикаций в одном издании можно выделить

⁹ Кеннеди Г. Договориться можно обо всем. / Гэвин Кеннеди; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – С. 205.

деньги на рекламу в новом СМИ. Другой вариант: вы предлагаете приобрести новую мебель, пластиковые окна, кондиционеры или жалюзи. Даже если клиент твердо стоит на том, что он не планирует в ближайшее время покупать ваши кондиционеры (жалюзи и пр.), здесь главное не сдаваться до последнего. Постоянно держите у себя в голове сказку про двух лягушек, попавших в банку со сметаной. Если помните, дело закончилось тем, что одна лягушка побарахталась в сметане, сдалась и утонула. А вторая дергала лапками до тех пор, пока не сбила сметану в масло и выпрыгнула из банки. Так и вы, не допускайте мысли о поражении, указывайте на преимущество своего товара или услуги, узнайте, в чем основная причина отказа:

а) «Высокая цена» – тогда следует обосновать почему ваши цены выше, чем у конкурентов. Например, ваши кондиционеры родной японской сборки, мебель эксклюзивная из Италии и т.д.;

б) «Нет необходимости» – согласитесь с клиентом, что предлагаете товар не первой необходимости для его бизнеса, но удобство и комфорт тоже нужны и всегда окупаются более высокой производительностью труда сотрудников, повышением престижа компании и пр.

в) «Уже купили» – не поленитесь узнать, у какой фирмы купили, есть ли сервис, каково качество сервиса (иногда можно не меньше заработать на сопутствующих услугах, а не только от прямой продажи оборудования), сколько единиц товара, техники они уже приобрели. Возможно, их компании требуется гораздо больше кондиционеров (или другого оборудования, предлагаемого вами), чем было закуплено.

3. «Предложение интересное, но пока проблемы с финансами». Нужно успокоить клиента заверением, что быстрое заключение сделки и получение всей суммы для вас не главное (на самом деле это лишь маркетинговый прием – естественно, вам нужно продать свой товар), сейчас можно просто выяснить, что из предлагаемых

товаров подходит для его компании, какая комплектация, ценовая категория, производитель и т.д. Предложите просто предварительно обсудить условия будущего договора, полистать каталоги и т.д. Вам нужно приучить собеседника к мысли, что когда они соберутся покупать, они купят только у вас. Если в конце клиент озвучит эту мысль, считайте, что переговоры прошли успешно. Не настраивайте себя только на быстрые продажи – такая тактика очень скоро приведет к тому, что вы отработаете все крупные компании, продадите максимум 3-5 процентам из них, а остальные фирмы будут безвозвратно потеряны как клиенты. Приняв на вооружение тактику долгосрочных отношений с клиентом, независимо от того, заключили с вами договор или только обещают, постепенно вы добьетесь результата от половины или более компаний, с которыми вы провели переговоры.

Если долго ждать, уделять максимум внимания каждому клиенту, стараться не упустить ни одного из тех, кто проявил хотя бы малейший интерес к вашему предложению, вы сможете довести продажи до 75-80% от заинтересовавшихся клиентов. Стопроцентные продажи на практике обычно невозможны (разве что вы гений продаж). Двадцать – двадцать пять процентов – это нормальный показатель компаний, которые отказали вам и преодолеть этот отказ малореально: заказ перехватили конкуренты с более низкой ценой, директор фирмы-отказника со странностями, вы банально не понравились, их что-то настораживает, например, кажется, что ваше предложение слишком выгодное, а потому подозрительное – они решают отказать. Глупость и непробиваемость встречается и в бизнесе, и с этим ничего не поделаешь. Не стоит расстраиваться о неполученных заказах, поскольку не все клиенты приносят прибыль, некоторые бывают настолько трудными, что лучше от них отказаться. Кроме того, слишком высокая конверсия обычно свидетельствует о том, что менеджер

недостаточно активно ищет новых клиентов, предпочитая больше обзванивать «недозревших».

Готовя свое коммерческое предложение, перед выводом товара или услуги, не ставьте перед собой план по освоению всего рынка, не ждите, что каждый потенциальный клиент станет вашим партнером. Слишком амбициозные планы вредны – они могут привести к резкому разочарованию в вашей деятельности. Приготовьтесь к безрезультативным звонкам и встречам, то есть вы проведению телефонных и личных переговоров без заключения сделок. Процент таких звонков может быть очень высоким – до 98%. Снизить этот процент позволит серьезное продумывание скриптов, стратегии и тактики продаж.

Если хотя бы 40% вашей целевой аудитории оценит ваше предложение, как потенциально интересное, а заключите вы договор с 5-10% целевой аудитории – это уже можно считать успехом. Так что призывы некоторых авторов «ставить амбициозные задачи – стать лидером рынка, крупнейшим» лучше заменить на реалистичные: выполнять план продаж, обеспечивать рост продаж, увеличивать число постоянных клиентов.

Не следует стремиться к максимальным высотам с самого начала деятельности – поднимайте планку постепенно, бизнес также развивайте поэтапно. Например, первый этап – достичь стабильного объема продаж, выйти в рентабельность, второй этап – оптимизировать бизнес, повысить качество и эффективность работы, третий этап – увеличить присутствие на рынке, занять определенную долю, стать узнаваемой компанией, четвертый этап – экстенсивный путь развития: повышение рентабельности, расширение географии влияния и многократное увеличение оборота.

ГЛАВА 5. ЗАКЛЮЧЕНИЕ СДЕЛКИ

С самого начала продвижения продукта на рынок следует формировать клиентскую базу. Своими клиентами нужно считать не только тех, кто купил у вас что-то, но и тех, с кем прошли достаточно успешные переговоры, кто пообещал или просто не исключает возможности заключения договора в будущем. Необходимо вести строгий учет текущих и потенциальных клиентов и постоянно поддерживать с ними контакт. С текущими клиентами нужно время от времени связываться, чтобы узнать, хорошо ли работает поставленная вами техника, комплектующие и пр., есть ли звонки по вашей рекламе и т. д. Если вы позвоните сами, то даже при наличии проблем клиент не будет агрессивно настроен. Вы либо разрешите проблему, либо просто успокоите клиента, объяснив, что такая ситуация типична и расскажете что делать дальше. В любом случае, партнер будет общаться без негатива – ведь он понимает, что раз вы сами беспокоитесь, а не ждете их звонка, значит, вам безразличен он сам и его проблемы.

С потенциальными клиентами следует созваниваться, чтобы узнать, как дела, как идет бизнес. Если хорошо, то не решились ли они приобрести ваш товар или услугу. Обычно, если клиент еще не «дозрел», он говорит: «перезвоните через неделю (месяц)». Подождите эту неделю и один день и перезвоните – вдруг вам улыбнется удача. Не бросайте и не пренебрегайте ни одним потенциальным клиентом – даже, если вы уверены, что у него никогда не будет денег, он может принести вам пользу, например, порекомендует вашу компанию своим друзьям или партнерам. Чем больше компаний будут охвачено вашими переговорами, тем известнее будет бренд на рынке, тем, со временем, более высокий уровень продаж будет у вашей компании.

Занимаясь прямыми продажами, лично обзванивая клиентов и ведя с ними переговоры, следует придерживаться главного правила – никогда не останавливаться. Сделав несколько удачных продаж, не нужно успокаиваться на достигнутом. Каждая новая продажа должна вдохновлять вас на покорение новых высот, на более активную работу.

Зачастую, выработка стратегии является определяющей для успеха в заключении договора, особенно с крупными клиентами. Иногда, прежде чем пытаться выйти на потенциального клиента, нужно собрать сведения: как о компании, так и том представителе фирмы, с которым вы будете общаться. Выясните: чем именно занимается интересующая вас компания (то есть не просто «строительством», а каким строительством: жилых домов, производственных помещений, коттеджей, занимаются ли они проектированием, отделкой, дизайном и т.д.), насколько крупная это фирма, кто ее прямые конкуренты и как она к ним относится (например, если вы скажете, что уже работаете с их конкурентом – это может сыграть против вас), какое у нее сейчас финансовое положение, какой сотрудник может принять нужное для вас решение и кто может повлиять на него, склонив чашу весов в вашу сторону.

В добывании таких сведений могут помочь официальная информация об этой компании в СМИ, в Интернете, но по-настоящему ценную информацию можно получить только из непринужденной беседы с одним из сотрудников этой компании. Например, зная, что директора в офисе нет, вы приезжаете не чтобы застать его, а для разговора с менеджером или секретарем. Изобразите, что очень расстроены отсутствием директора: «Надо было еще раз позвонить, прежде чем ехать». Если это вызовет у сотрудника сочувствие (для таких разговоров лучше выбирать представителей противоположного пола), спросите, когда директор обычно бывает, трудно ли его застать. Затем переходите к обсуждению более отвлеченных тем – можно рассказать заранее подготовленную смешную историю о том, как вы ждали другого руководителя, а он, например, вышел через другую дверь никого не предупредив, зато на следующий день вы сразу заключили договор. Еще можно сделать комплимент, рассказать анекдот. Если чувствуете, что собеседник к вам проникся, можете начать задавать ваши вопросы, но ненавязчиво, чтобы не походило на допрос. Так, можно как бы посоветоваться: «Как думаете, его может заинтересовать это предложение?» и в двух словах описать, что вам нужно от их фирмы. Если вам ответят «возможно», «скорее всего», спросите совета, как лучше убедить руководителя и может ли собеседник помочь вам в этом деле – не бойтесь вербовать себе помощников.

Если вы получили информацию, что прежде чем общаться с директором нужно убедить его заместителя или начальника отдела продаж, не пренебрегайте этими сведениями и назначьте встречу с указанным человеком.

Говоря о стадии заключения сделки, следует сказать, что успешные переговоры – это не только те, которые завершились подписанием договора, но любое общение с потенциальным

клиентом, когда он в конце разговора положительно настроен к вашей компании и проявил интерес к вашему предложению.

Отсюда вывод: не стремитесь как можно скорее прямо на первой встрече заключить сделку, такая поспешность может насторожить клиента, он решит, что в деле есть какие-то подводные камни, раз вы так торопитесь. Появившееся недоверие клиента может значительно отдалить время подписания договора, либо вообще отменить сделку. Другое дело, если сам клиент стал настаивать на скорейшем заключении договора, тогда нельзя затормаживать процесс.

Еще хотелось бы предостеречь тех менеджеров, которые воспринимают большой интерес со стороны клиента, как основание повышения цены или изменение базовых условий в свою сторону. Это иногда срывает – клиент не обращает внимание «на мелочи» и соглашается со всеми вашими условиями, но нередко бывает и так, что его интерес был продиктован именно теми выгодными для него условиями, которые вы изменили под влиянием жадности. Тогда он тут же охладает и к вашему предложению и к вашей компании, у которой нет выработанной политики, а бизнес подчинен одному принципу – побольше срубить. Кроме того, не забывайте, что согласие руководителя и даже подписанный им договор еще не свидетельствует о том, что его компания будет с вами сотрудничать. Его банально могут отговорить от сделки подчиненные, бухгалтер, друзья, жена, наконец. А подписанный накануне договор вряд ли его к чему-то обяжет – мы в России, и наши суды обычно не заставляют предпринимателей платить по договорам, которые не повлекли в дальнейшем реальных деловых отношений.

Завершая переговоры, сделайте паузу, чтобы клиент предложил подписание договора. Если он не проявляет активности, спросите: «Вас все устраивает, Вы готовы подписать договор?». Если он говорит, что нужно еще с кем-то обсудить этот вопрос,

договоритесь о следующем времени контакта: «Хорошо, тогда я перезвоню в среду, после обеда Вам удобно?».

Прощаясь, ни в коем случае не демонстрируйте своего разочарования, если переговоры закончились положительно, напротив, покажите свое удовлетворение встречей, тепло попрощайтесь.

Перезвонив клиенту в назначенный день, не спрашивайте в лоб: «Что вы решили?», лучше поинтересуйтесь как у него дела, было ли у него время подумать над вашим предложением. Если он говорит, что сейчас ему не до вас, ответьте: «Хорошо, я перезвоню через день (неделю)». В случае, когда клиент утверждает, что сам позвонит вам, не стоит надеяться, что это произойдет, но и навязываться тоже не следует – перезвоните недели через две, а если сделка крупная – через месяц. Если клиент сложный, то есть не любит, чтобы его часто беспокоили или просто нервный, раздражительный человек, вам нужно найти способ «держать руку на пульсе», не общаясь напрямую с руководителем. Для этого стоит подружиться с кем-то из сотрудников его компании и время от времени звонить ему и интересоваться: как там настроение у его шефа, как дела с финансами, не пора ли сделать еще одну попытку взять «неприступную крепость».

Умение ждать и найти подходящий момент для новой встречи – один из важнейших моментов в стратегии переговорщика. Ломиться в закрытую дверь – удел глупых. Успех приходит к терпеливым.

Дождавшись, наконец, приглашения на вторую встречу, готовьтесь к новым переговорам. Повторные переговоры проходят по иному сценарию, нежели первая встреча. Здесь тон должен задавать ваш собеседник. Если он уже все решил, вы сразу перейдете к обсуждению конкретных условий заключаемой сделки или просто подпишите договор, улыбаясь пожмете руки, и начнете сотрудничать.

Но бывает, что прошло уже довольно много времени и клиент подзабыл что конкретно вы ему предлагаете. Тогда вкратце напомните ему с чем вы пришли и какие преимущества принесет ему работа с вами. Как только вы увидите, что клиент вспомнил достаточно, дальше не углубляйтесь в подробности, а подождите, когда он выскажет свои соображения относительно вашего вопроса. Если он все еще не настроен подписывать договор, он сам скажет вам какие препятствия стоят на пути заключения сделки. Важно выяснить, истинные ли это причины для отсрочки или только уловки, так как вообще не собирается работать с вами, либо просто не может решиться, либо что-то его смущает. Чтобы понять, прикрывается ли он какой-то причиной для отказа, попробуйте отклонить эту причину, доказав, что она несущественна. Если он активно включается в спор, значит причина истинная, если же он скажет, что обсуждать это бесполезно, дальше убеждать не имеет смысла – не зная истинной причины его отказа, вы не сможете повлиять на собеседника.

Здесь нужно отметить, что даже если с самого начала переговоры идут по крайне негативному сценарию, это не значит, что вы не заключите сделку. Возможно, у клиента просто такая манера вести переговоры: всячески демонстрировать другой стороне отсутствие какого-либо интереса. Так многие пытаются сбить цену или получить нужные выгодные условия. Вам же в такой ситуации нельзя отчаиваться, иначе вы попадетесь на психологический крючок вашего клиента: вы уже решили, что сделка не состоится, и тут он говорит вам, что согласен, вы так рады, что готовы пойти на уступки, которые навязывает он.

В литературе часто советуют никогда не уступать, стоять на своем – это, конечно же, вредный совет: не идя на уступки, вы можете остаться без клиентов и разорить компанию. Но уступки всегда должны быть разумными. Еще до начала переговоров вы должны четко определить ту планку, ниже которой не опуститесь

ни при каких обстоятельствах. Если клиент будет настаивать на условиях ниже этой планки, можете прямо сказать ему, что такая работа будет для вас убыточной. Никогда не позволяйте клиенту догадаться, где реально находится ваша минимальная планка, пусть он думает, что вы уже опустили до границ рентабельности, хотя на самом деле до этого еще далеко. Некоторые руководители любят вести переговоры жестко и давить своего собеседника. Не стоит состязаться с ним в крутизне, лучше подыграйте ему – сделайте уступку и как можно раньше начинайте просить пощады. Он только этого добивался и будет счастлив заключить договор на ваших условиях, пребывая в полной уверенности, что одержал сокрушительную победу. Можно заранее подготовить условие или завышенные требования, которые вы уступите на переговорах.

Некоторые менеджеры, начитавшись вредной бизнес-литературы, считают ниже своего достоинства заключать договор, не выбив предварительно с партнера каких-либо скидок или уступок. Таким переговорщикам лучше объявлять более высокую цену, чем реальную или выставить неудобное для него условие, он снизит цену до нормального для вас уровня или попросит убрать это условие и будет доволен. Так обычно поступают некоторые магазины перед распродажами: повышают цены на некоторые товары, а затем снижают стоимость этих позиций на 20% или более.

Переговоры с использованием «наездов» – будничная практика, которая многим менеджерам даже доставляет удовольствие. «Трудные переговоры с давлением и упорными спорами дают гораздо больше удовлетворения, чем беспроблемные,— признается финдиректор компании «Автоспеццентр» Олег Мосеев.— Получаешь настоящий кайф как от процесса, так и от результата». Давление популярно еще и потому, что в российской бизнес-культуре агрессивность считается признаком сильного переговорщика, будто бы стремление к согласию свойственно

лишь слабым. «На компромисс пойду, только если я неправ, а контрагент прав,— говорит заместитель генерального директора компании «Кухнистрой» Павел Лобец.— А на меня оказать давление вообще невозможно, потому что я всегда прав».

Если один из переговорщиков заведомо слабее, переговоры могут превратиться в форменное избиение. Например, со слабыми контрагентами Олег Мосеев любит играть на понижение – постоянно ухудшать свое предложение в ходе торга, дожидаясь момента, когда партнер запросит пощады. Именно так «Автоспеццентру» удалось «выбить» из генподрядчика, отвечавшего за строительство крупного объекта, условия более выгодные, чем те, на которые рассчитывала компания. Сначала стороны обменялись предложениями и не сошлись в цене. Подрядчик прислал второе предложение, немного умерив аппетиты. Но в ответ «Автоспеццентр» взял и опустил цену еще ниже. «Они подумали, что это шутка или ошибка,— вспоминает Мосеев.— Но мы и в другой раз сыграли на понижение». Подрядчик понял, что с каждым следующим раундом ему будет все труднее и труднее сохранять лицо, и согласился на сумму, которая была на 5% меньше, чем предложенная «Автоспеццентром» в первый раз.¹⁰

Иногда клиент нагнетает обстановку без задней мысли, просто у него такой характер. Даже если вам кажется, что ваш собеседник вообще не будет заключать сделку, не торопитесь сжигать мосты, никогда не выступайте инициатором разрыва деловых отношений. В ряде случаев требуется просто помолчать и долгая тирада, посвященная недостаткам вашего предложения или компании, как ни странно, может закончиться словами: «Ну, ладно, где там ваш договор, давайте подпишу». Нужно не переделывать людей, а подстраиваться под них, так вам будет легче добиться своего.

Если вы заключаете сделку с небольшой компанией, сразу возьмите с собой бланки договоров – многие руководители,

¹⁰ Д. Лисицин. Про переговоры // Журнал «Секрет фирмы». – 2008. - № 8.

привыкшие принимать решение самостоятельно, могут подписать договор на месте и даже при первой встрече. Отсюда следует, что у вас на руках должен быть подписанный с вашей стороны договор, то есть с печатью и подписью лица, уполномоченного подписывать такие документы. Если вы сами имеете право заключать сделки, но не являетесь первым лицом компании, возьмите с собой доверенность, подтверждающую ваши полномочия.

Если вы стремитесь заключить сделку с крупной компанией, то ее руководитель вряд ли подпишет договор без того, чтобы отдать его на экспертизу юристу (юридическому отделу) компании. Это, конечно, сильно затянет процесс подписания договора. Скорее всего, юристы попросят прислать договор по электронной почте, затем внесут в него какие-нибудь несущественные изменения, чтобы доказать своему директору, что они не зря едят свой хлеб. Если их дополнения не касаются существенных условий сделок, подписывайте его в измененном виде – так вы сэкономите время. Но не зависимо от того, собирается ли руководитель подписывать договор сразу или хочет, чтобы его посмотрели юристы, озвучьте своему клиенту все важные условия договора. Лучше вы обсудите какой-то спорный или непонятный для клиента момент при переговорах, чем на этот пункт укажут его юристы и это затормозит принятие решения на недели или даже месяцы. Читая условия договора, сразу же поясняйте, что они означают и какие последствия влекут для обеих сторон. Например, если в договоре четко прописана процедура приемки товара клиентом, сразу скажите директору, что если товар будет принят без замечаний, то последующие претензии к качеству товара не принимаются.

Руководитель может начать на месте обсуждать условия договора, не соглашаться с некоторыми из них, попытаться снизить цену. Если вы самостоятельно можете менять условия договора, продолжайте переговоры и постарайтесь обговорить все новые условия так, чтобы больше не возвращаться к этому.

Конечно, нельзя сразу соглашаться с предложениями клиента убрать какие-то неудобные для него условия или снизить цену. В то же время, ответ «Не хотите, как хотите», тоже неприемлем. Вы должны убедить клиента, что ваши условия не взяты «с потолка», а обусловлены объективными причинами и, в конечном счете, будут выгодны обеим сторонам. Если клиент настаивает на включении в договор пункта, который для вашей компании представляется нейтральным и нужен только для успокоения или дополнительных гарантий клиента, не раздумывая соглашайтесь на включение этого пункта. Например, они хотят, чтобы в договоре было написано: «При невыполнении обязательства по договору Исполнитель обязан вернуть денежные средства в полном объеме». Такое условие ничего не меняет, так как в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации, сторона, не исполнившая обязательство, в любом случае должна будет вернуть полученные средства.

Обсудив новые условия договора, и придя по ним к соглашению, запишите в ежедневник формулировки этих условий. После внесения необходимых изменений нелишним будет направить клиенту по электронной почте новый вариант договора для утверждения. После этого можно вновь ехать к нему в офис для оформления сделки.

Если у вас нет полномочий на изменения существенных условий договора, скажите об этом собеседнику. Подробно запишите все пожелания клиента, пообещайте, что обсудите их со своим руководителем. Не являясь первым лицом компании, вы можете использовать некоторые приемы, недоступные руководителю своей фирмы. Так, например, директор разрешил вам самостоятельно идти на любые уступки в рамках разумного, но клиенту об этом знать не обязательно. Услышав от него требование снизить цену, вы отвечаете, что такое решение может принять только директор и, чтобы не затягивать процесс, вы готовы позвонить

ему. Затем вы выходите из кабинета, разговариваете с воображаемым директором – ведь решение вы уже приняли, возвращаетесь и сообщаете с унылым лицом, что максимальная скидка не может превышать пяти процентов. Ваш собеседник, понимая, что вы будете так бегать в коридор по каждому пункту, скорее всего, предпочтет согласиться с условиями вашего договора в неизменном виде.

Оплата суммы по договору

Имея на руках подписанный договор, не спешите радоваться: в России мало кто серьезно относиться к собственной подписи – сначала дождитесь поступления платежа. Но просто ждать – это не наш метод. Так можно прождать очень долго и ничего не дожидаться. Если вы хотите, чтобы вам проплатили в первую, а не последнюю очередь, напоминайте клиенту о себе время от времени. Звоните клиенту с интервалом в два-три дня, если сумма сделки невелика, и через одну-две недели, если сделка крупная. Дозвонившись до своего партнера, не спрашивайте: «Где деньги?», лучше начать с традиционной фразы: «Как у вас дела?». Учитывая, что вы уже представились, клиент после этой фразы обычно сам объясняет: почему он все еще не оплатил счет по договору и говорит, когда это случится. Но бывает, что на вопрос «как дела» он отвечает: «нормально», без дальнейших пояснений. Тогда вы продолжаете каким-либо наводящим вопросом: «Иван Петрович, я хотел узнать, вам передали наш счет?». Часто клиенты говорят на это: «Нет, ничего не передавали» или даже спрашивают у своих сотрудников, не получали ли они счет от такой-то организации и те в один голос утверждают, что никакого счета в глаза не видели, не приходил им счет: вот факс стоит, электронная почта открыта, а счета нет. Не торопитесь стирать в порошок своего секретаря или менеджера, которому вы поручили отправить счет по факсу. Клиенты часто делают вид, что не получали счета, чтобы оттянуть время оплаты. Возможно, вам придется отправить счет несколько

раз (счет может «потеряться» – ничто так часто не теряется в офисе клиента, как счет на оплату).

Когда вы звоните клиенту по поводу оплаты не в первый раз, можно начать разговор такой фразой: «Здравствуйте, Иван Петрович, хотел напомнить вам о нас» (не забывайте при любых переговорах по телефону представляться, озвучивая свое имя и название компании). Если клиент очень долго тянет с оплатой, начните давить на него. Прежде всего, попытайтесь уговорить, сообщите ему какую-нибудь информацию, которая может побудить клиента к скорейшей оплате. Например: «Сейчас у нас как раз вся партия товара на складе. Вам не придется ждать, мы сразу все привезем и установим, а обычно клиенты ждут недели две-три». Если никакие уговоры и посулы не приводят к результату, просто продолжайте звонить, напоминая о себе через равные интервалы времени. Даже если клиент недоволен, что вы звоните, продолжайте звонить, предварительно выждав в два раза больший период времени, чем обычно. Не позволяйте клиенту «заиграть» ваш договор. Такая тактика приводит к тому, что клиент, действительно заинтересованный в сделке, оплатит необходимую сумму, а не заинтересованный даст вам официальный отказ и сделает это намного раньше, чем если бы вы не беспокоили его.

В чем польза такого «дожимания» клиентов? Вы должны как можно скорее разобраться, какой клиент настоящий, а какой заключил договор случайно, без серьезных намерений работать с вами. Это освободит от излишних надежд на возможную оплату, сэкономит время и усилия, которые вы сможете потратить на поиск новых клиентов.

Распространенная ошибка менеджеров – успокаиваться после заключения договора. Например, менеджер подписал 5-6 договоров и, считая, что объем сделок по ним достаточен для операционной загрузки компании на пару месяцев, перестает шевелиться: новые сделки он не заключает из страха, что фирма может

не справиться с таким оборотом. Но вот проходит неделя, другая, а оплата по подписанным договорам не поступает. Менеджер впадает в панику: что делать? А нужно просто продолжать работу (останавливаться вообще не следовало), подталкивать к оплате старых клиентов и искать новых. Не следует заранее переживать из-за возможных проблем с превышением объемов, проблемы нужно решать по мере их поступления. Лучше страдать от перезагрузки, чем от простоя.

Только продавая на 30-40% больше, чем необходимо (исходя из средних показателей) вашей фирмы, можно быть уверенным в полной загрузке мощностей компании или отдельного направления.

Если ваши менеджеры будут следовать этим правилам, продажи в вашей компании будут всегда на высоте.

В одной крупной компании, которая специализируется на дорожно-строительной технике был такой девиз: «Сделаем высокие продажи серыми буднями».

Выполнение обязательств по договору

На следующий день после поступления средств на ваш расчетный счет (или в тот же день) клиент может позвонить вам и поинтересоваться где товар. Вам придется снова объяснять, что товар вы доставите не раньше, чем через 3 дня или иной срок, указанный в договоре. Приготовьтесь часто общаться с клиентом при выполнении договора, старайтесь заранее предупредить клиента о возможных или реальных проблемах, которые уже известны вам, но неизвестны клиенту. Лучше позвоните сами и докажите ему, что не все так страшно, иначе вы дождетесь, когда маленькая проблема раздуется до необъятных размеров и партнер позвонит сам, чтобы сообщить, что разрывает с вами деловые отношения.

Плохо, когда менеджер считает, что раз деньги поступили – дело сделано, остальное произойдет само собой. Бизнес нельзя

вести ради того, чтобы выманивать как можно больше денег из клиентов – это уже мошенничество, замаскированное под предпринимательскую деятельность. В первую очередь вы должны быть нацелены на качественное выполнение работы, долгосрочное сотрудничество с партнером.

Следует каждый раз выполнять обязательства по договору так, чтобы у клиента не было нареканий, что имеет важнейшее значение для формирования репутации фирмы. Если будете безразлично относиться к интересам и пожеланиям клиента, вряд ли о вас сложится положительное мнение.

Не стоит обижаться или резко отвечать на чересчур эмоциональную реакцию клиента по поводу каких-либо проблем, возникших в ходе работы. Держитесь корректно и вежливо, подробно объясните клиенту почему возникла такая ситуация и как, а также в какие сроки, вы намерены ее исправить. Увидев, что вы профессионал и ведете себя достойно, клиент может даже извиниться за свою горячность. Стремитесь до последнего сохранить хорошие отношения с клиентом. В то же время, нужно быть твердым, если клиент откровенно хочет ущемить ваши интересы, либо пересмотреть в ходе работы условия подписанного договора. Не позволяйте ему этого: «Что написано пером, не вырубишь топором», «Уговор дороже денег», подведите его к мысли, что он поступает непорядочно.

ГЛАВА 6. РАБОТА С КЛИЕНТСКОЙ БАЗОЙ

Полностью завершив все работы по договору, не теряйте клиента из вида: он вновь может обратиться к вам в будущем. «Cross sale» (повторные продажи) должны составлять в среднем от 30 до 50% от оборота компании.

Уже в ходе работы по первой сделке, старайтесь сразу наладить с клиентом хорошие и доверительные отношения, чаще обсуждайте не только дела, но беседуйте и на отвлеченные темы. Неважно, клиент старше вас или младше, при желании можно найти подход к любому человеку. Люди старшего возраста любят покровительствующее советовать, поделиться опытом, а вам будут нелишним узнать некоторые секреты и особенности их бизнеса, если ваш партнер готов ими поделиться. Любые знания о бизнесе полезны, особенно если они высказаны успешным бизнесменом, кроме того, чужой опыт можно применить и в собственном деле. Бизнесмены нового поко-

ления амбициозны и самолюбивы, любят порисоваться. Предоставьте им такую возможность, проявите заинтересованность в их проектах и начинаниях, и они, в качестве благодарности, согласятся сотрудничать с вами.

Завершив проект, обязательно спросите у клиента, планирует ли он работать с вами и в будущем, а если планирует, то когда. Отметьте эту дату в ежедневнике и не забудьте позвонить клиенту при ее наступлении.

Помимо ежедневника создайте копию вашей клиентской базы в электронном виде. Следует, например, создать файл с таблицей, в которой нужно разместить всех своих бывших, текущих и потенциальных клиентов. Еще лучше пользоваться для учета клиентов специализированной программой, – стандартной или написанной специально для вашего бизнеса.

По каждому клиенту нужно хранить следующие данные: 1. Полное название организации, сфера деятельности; 2. Адрес компании, 3. Телефоны, 4. E-mail, web-сайт; 5. Контактное лицо, с которым вы работали, вели переговоры и т.д., ФИО руководителя, личные телефоны этих лиц; 6. Период, в течение которого вы работали с данным клиентом; 7. Замечания о том, как протекала работа, какие были проблемы, что положительного, как в настоящее время обстоят дела; 8. Результат сотрудничества; 9. Дата, когда следует позвонить или назначена следующая встреча; 10. Ваша пометка, по которой вы сможете отличить клиента.

Все эти данные нужно постоянно обновлять, сверяясь с ежедневником. Если данные устареют, в них не будет смысла.

Работа с клиентской базой – важная составляющая работы каждого менеджера или руководителя компании (филиала). Нужно регулярно отслеживать по своей таблице (программе) когда подходит срок для напоминания, встречи, пролонгации договора или иного повода для общения с тем или иным клиентом.

Для удобства работы с клиентской базой можно разделить клиентов на несколько групп. Например, по видам деятельности (за основу можно взять их бизнес или направления вашего: одни клиенты покупают у вас офисную мебель, другие мягкую). Клиентов можно подразделить по объему сделок, применить хронологический принцип деления – по месяцам (это поможет отслеживать пролонгацию договора или необходимость замены оборудования, если платежи поступают с определенной периодичностью, клиентов группируют с привязкой к какой-то дате или дню месяца).

Если клиент не продлил договор, не торопитесь вычеркивать его из клиентской базы, опыт подсказывает, что он может вернуться – неизвестно, как у него сложатся отношения с вашими конкурентами. Вернувшись к вам, он станет самым верным вашим клиентом: раскаяние лучшей удерживающий фактор.

Руководитель должен больше работать с клиентской базой, чем рядовой менеджер. Недостаточно пассивно следить за своей клиентской базой, нужно постоянно влиять на ее изменения. Для этого следует анализировать ее состав, оценивая достоинства и недостатки каждого клиента и всей базы в целом. Как ни странно, не все клиенты приносят прибыль компании, некоторые ее разоряют. В литературе такие компании получили название «демоны». Руководитель должен научиться выявлять в клиентской базе демонов и постепенно избавляться от них или переводить их в разряд «ангелов». Как этого добиться?

Чтобы понять является ваш клиент ангелом или демоном, нужно точно подсчитать все доходы, получаемые компанией от этого клиента и расходы, понесенные в связи с выполнением для него работы. Не всегда легко выделить из общих расходов, расходы на отдельного клиента, но приблизительную картину все же можно получить. Если результатом таких подсчетов получится убыток, нужно понять, что явилось причиной такого положения

дел. Если причина в неправильном построении логистики, управления, других условий вашей компаний, постарайтесь изменить ситуацию: оптимизируйте бизнес-процессы, сократите издержки, увольте нерадивых сотрудников и т.д. Если причина убытков в действиях самого клиента, постарайтесь повлиять уже на него. Предложите ему пересмотреть существующую схему работы или изменить какие-то условия, делающие сотрудничество невыгодным для вас. Если клиент не идет вам на встречу, прекращайте работу с ним: вы ничего не теряете, кроме убытков, а они-то вам и не нужны.

Результатом работы с клиентской базой должно стать постоянное ее увеличение, улучшение отношений с клиентами, повышение эффективности бизнеса за счет поиска путей наилучшего экономического взаимодействия с клиентами.

Кроме того, руководителю следует выделить в клиентской базе наиболее крупных и выгодных клиентов, которые приносят большую часть доходов вашей компании (филиала, отдела, направления). Эти компании или частных лиц (ключевых клиентов) следует взять под особый контроль, нужно постараться установить теплые, надежные или почти дружеские отношения. Им надо звонить чаще, чтобы поинтересоваться положением дел, связанных с бизнесом, а также с семьей, общими увлечениями и т.д. Даже если у вас нет вопросов по делу, можно позвонить просто так, ради поддержания отношений. Этой работой может заниматься менеджер по работе с ключевыми клиентами, начальник отдела продаж или любой менеджер, чьим клиентом он является.

Почему так важно работать с клиентской базой?

Во многих компаниях по умолчанию считается, что если клиенту понадобится, он сам обратится, а если он не жалуется – значит, он всем доволен. А если у него проблемы, претензии или есть желание что-то купить – тогда сам придет и останется только решить вопрос, с которым он пришел.

На самом деле, он может и не прийти, а просто рассказать всем своим друзьям и знакомым, что в такую-то компанию лучше не обращаться.

Но можно попробовать стать клиентоориентированной компанией. Стоит позвонить клиенту через определенное время после покупки, узнать остался ли он доволен, как он использует ваш продукт, как он его внедряет, какие, возможно, есть проблемы.

Если вы наладите систему получения обратной связи, то будете получать очень ценную информацию, которую никаким иным способом не получили бы.

В разговорах с клиентами необходимо чаще задавать вопрос – есть ли что-то в нашей работе, что мы можем улучшить?

Если клиент жалуется, а ему при этом вежливо отвечают, признавая ошибки и принося извинения (например, делая какой-либо подарок или предоставляя дополнительную скидку, чтобы загладить вину), то человек понимает, что к его жалобе отнеслись серьезно и она обязательно будет удовлетворена.

В большинстве случаев именно такие клиенты становятся вашими самыми фанатичными покупателями, поскольку они становятся во много раз лояльнее.

Это имеет особый вес в нашей стране, поскольку мы привыкли, что чаще всего никакими жалобами ничего не добьешься, только время потеряешь. Однако если происходит обратное, то клиенты очень этому рады.

Клиенты должны знать о ваших новинках.

Очень распространенная ошибка многих компаний заключается в том, что они не информируют своих клиентов о выходе различных новых продуктов. Предприниматели почему-то считают, что клиенты, если им это надо, сами найдут у на сайте новые продукты и совершат покупку.

Кто-то, конечно, так и поступает, но только самые-самые упорные. При этом определенная доля клиентов была бы готова

купить у вас некоторые продукты, если бы вы им их предложили, но поскольку вы не информируете о своих новинках, они просто о них не знают.

То есть вы теряете деньги буквально на пустом месте.

Самое простое – настроить систему сбора адресов электронной почты (и номеров телефонов, если у вас хватает ресурсов организовать звонки) и регулярно отправлять клиентам письма с информацией о том, что нового, полезного и очень выгодного они могут найти в вашем магазине на этой неделе.

В бизнес среде принято поздравлять своих лучших клиентов с праздниками (Новый Год, 23 февраля, 8 марта, День рождения), дарить подарки, сувениры, календари и прочие мелочи. Вообще, желательно поздравлять с праздниками всех своих клиентов, хотя бы по электронной почте, но лучше лично по телефону или ценным подарком. А еще лучше пригласить своих клиентов (пусть не всех) на свою корпоративную вечеринку. Тогда праздничное настроение передастся и вашим деловым отношениям.

ГЛАВА 7. ФОРМИРОВАНИЕ ОТДЕЛА ПРОДАЖ

Распространено мнение, что по объявлению можно найти только плохих работников, а хороших лучше искать через знакомых. Но это миф, на практике только имея большой выбор, можно найти настоящих профессионалов. Собирать под одной крышей всех ребят, игравших в детстве в одной песочнице, не лучший способ создать эффективно работающую компанию. Имея только одного кандидата на определенную должность, вы не поймете, подходит он вам или нет – у вас просто нет выбора. Если же претендентов несколько, то, даже не обладая опытом в найме сотрудников, вы быстро разберетесь: кто из них вам подходит больше.

Если к вам на собеседование пришло очень много людей, придется тщательно подойти к процессу выбора. Помимо стандартных вопросов о стаже, профессиональных навыках, желании работать в

команде, можно спросить, почему он ищет новую работу и что не устроило на предыдущей.

Если в ответе будет много обвинений в адрес коллег или руководителей, вряд ли стоит нанимать такого человека. Ответ: «не устраивала зарплата» – вполне подходящий – честно и вы точно знаете, как удержать такого сотрудника. Правда, стоит спросить, как долго его будет устраивать та зарплата, которую вы обещаете. Кроме того, человек, которого вы собираетесь нанять на работу, должен вам импонировать, если что-то в кандидате вас настораживает, лучше откажите ему. Доверяйте своей интуиции, она может уберечь вас от неверных решений.

Что можно понять после первого собеседования с потенциальным сотрудником?

1. Умеет ли он хорошо говорить – это важно, если его работа будет связана с общением с клиентами;
2. Может ли он произвести впечатление и умеет ли он убеждать – важно, если он будет работать в продажах;
3. Насколько он пунктуален (опоздал ли он на собеседование);
4. Нужна ли ему работа именно в вашей компании, в этой сфере или ему просто нужна работа (можно спросить, что он успел узнать о вашей фирме, – если это вообще было возможно; спросить: чем его привлекает такая работа);
5. Его приоритеты (можно спросить, что он больше всего ценит в работе, в команде и т.п.);
6. Его семейное положение – важно, если работа связана с командировками, сверхурочными работами и прочим;
7. Его навыки (стоит дать небольшое задание);
8. Его кругозор (достаточно поговорить на отвлеченную тему).

Во время собеседования с кандидатом на вакантную должность желательно дать ему (ей) небольшое практическое задание, например, «продать» вам любую вещь в кабинете, разобрать какую-то бизнес-задачу и так далее. Проверка на практике знаний и навыков соискателя намного важнее его дипломов, сертификатов, рекомендательных писем и даже стажа. Активный и целеу-

стремленный сотрудник намного лучше опытного, но ленивого и безынициативного.

Все важные требования, которые вы предъявляете к своим сотрудникам, например, к дисциплине, субординации, качеству работы, внешнему виду на работе и прочее; вы должны обговорить с сотрудником еще до трудоустройства, чтобы он сразу был готов выполнять их (либо отказаться занимать вакантную должность). Следует помнить, что заставить старого сотрудника делать что-то новое гораздо сложнее, чем нанять нового работника на изначально установленных вами условиях. Поэтому, если в вашем бизнесе что-то серьезно изменится, не стоит ждать, что сотрудники быстро перестроятся. Скорее всего, вам придется полностью или частично обновить команду. Просто надо понимать, что гибкие люди обычно сами возглавляют бизнес, а не работают по найму. И не стоит требовать от других того, чего они делать не желают. Лучше найти других – желающих это делать.

При найме сотрудников нужно заключить с каждым из них трудовой договор. Подойдите серьезно к формулированию положений трудового договора. В договоре обязательно нужно указать трудовые обязанности сотрудника. Это важно для обеих сторон: точное перечисление трудовых обязанностей не позволит работнику отлынивать от выполнения приказов – основание для увольнения, работодатель, в свою очередь не сможет заставить работника делать то, что не оговорено трудовым договором. Убедите работника внимательно прочитать договор во избежание недоразумений в будущем. Если он не согласен с существенными условиями, например, работать с 09.00 до 18.00 (с перерывом на обед), ищите другого. Возможны случаи, когда специалист, которого Вы нанимаете настолько ценный, что есть смысл подогнать под него некоторые бизнес-процессы. Главное, чтобы он потом не стал важнее вас.

Помимо заключения трудового договора, следует каждому сотруднику лично объяснить, чем конкретно он будет заниматься и кому непосредственно подчиняться. Также можно сказать, какие санкции будут применены к нему в случае невыполнения своих трудовых обязанностей. Лучше заранее предупредить сотрудника о неписаных правилах и традициях, сложившихся на фирме и прочих важных моментах (к кому обращаться с вопросами, что делать, если завис компьютер, где можно пообедать, почему нельзя брать ручку со стола директора...) Если человек индивидуалист, определенные традиции могут привести к конфликту.

Следует установить четкую иерархию в компании (филиале, отделе). Вы должны определить и довести до сведения всех сотрудников, кто будет руководить работой в ваше отсутствие, и так далее по нисходящей (в случае болезни вашего заместителя). Иерархия рождает конкуренцию и иногда отрицательно сказывается на климате в компании, зато благоприятно влияет на стимулирование тех сотрудников, которые заинтересованы в карьерном росте.

Своим заместителем нужно выбрать человека, на которого вы можете положиться: он должен не только разбираться в бизнесе, но и уметь управлять людьми. Заместитель должен уметь ладить с коллективом, а не только с вами, если человек не имеет авторитета среди сотрудников, он не подходит для такой должности. Заместитель должен помогать вам составить правильную картину об эффективности работы и вкладе в общее дело каждого работника, подсказывать: кого следует поощрить, а кого наказать или уволить. Желательно, чтобы в офисе всегда оставался кто-то из руководства – без контроля люди работать не могут, они будут заниматься чем угодно, но только не работой.

Основным правилом при решении вопроса: сколько будет сотрудников - является правило экономии их числа. То есть, чем

меньше сотрудников вы наймете для выполнения всех функций, необходимых для начала работы, тем лучше.

Работники не должны расслабляться на работе, иначе это приведет к тому, что они вообще перестанут работать и будут считать, что им нужно платить только за присутствие на рабочем месте. Бездельник не только ежемесячно обкрадывает компанию на сумму своей зарплаты, но и разлагающе действует на остальных сотрудников. Выявив бездельника, его нужно безжалостно увольнять, иначе можно потерять контроль над всем коллективом. Ничто так не губит авторитет, как неспособность начальника разобратся с лентяем.

Определимся с минимальным набором рабочих функций, обязательных в большинстве видов бизнеса. Главная фигура – **руководитель**. Вам, как руководителю придется, по крайней мере, поначалу, взять на себя наиболее сложные и трудновыполнимые функции, а также функции, связанные с управлением, естественно. Если Вы передоверите трудные функции кому-то другому – Ваш бизнес может забуксовать: локомотивом должен быть все-таки руководитель.

Менеджеры по продажам нужны подавляющему большинству компаний. Без прямых продаж в сегменте b2b, когда сотрудник вашей фирмы лично убеждает клиента работать с вами, вы вряд ли сможете обойтись. Кроме того, даже если потенциальный клиент сам пришел в ваш офис, узнав о вашем товаре из рекламы, ему еще предстоит продать этот товар, а для этого нужно уметь разговаривать с клиентом, убеждать его, показать ему преимущества товара, чтобы он не ушел, бросив на ходу «я подумаю», а сразу заплатил деньги или подписал договор, если он представитель компании.

ГЛАВА 8. УПРАВЛЕНИЕ ОТДЕЛОМ ПРОДАЖ

Вопрос о том, как сделать отдел продаж высоко результативным, встречается с удивительной частотой. Оказывается, недостаточно набрать продавцов, дать им компьютеры и телефоны, чтобы они начали приносить деньги себе и в компанию. Даже если отдельная звезда самостоятельно сможет на начальном этапе сделать несколько продаж, дальше в большинстве случаев возникают проблемы. А именно: происходит резкое снижение количества и качества продаж, появляется большой коэффициент случайности в результатах отдела, что приводит к регулярному невыполнению плана по продажам.

Проблема эта известная, часто встречающаяся. Попробуем разобраться, как можно изменить ситуацию в отделе, не допустить ее, проконтролировать в дальнейшем, чтобы она развивалась в нуж-

ную сторону, и обсудим действия, направленные на повышение эффективности работы отдела продаж.

Следует установить критерии эффективности работы продавца и отдела продаж в целом. Основным, конечно же, будет число продаж. Следующий – качество продаж (маржа, величина предоплаты, срок, на который заключен договор, а также длительность деловых отношений с клиентом). К критериям эффективности относятся и другие элементы: затраты на поиск и обучение каждого сотрудника, затраты на премии по итогам продаж. Кроме того, эффективность можно измерить, ведя статистику по работе продавца: с каким количеством компаний он работает, сколько сделано звонков, по скольким из них назначены встречи, сколько встреч закончились сделкой (подписание договора и оплата по счету).

Причины, по которым отдел продаж попадает в ситуацию неэффективного расходования ресурсов и низких результатов, очевидны. Это отсутствие системного подхода к продажам и выстроенной системы материальной и нематериальной мотивации у продавцов, отсутствие налаженной структуры взаимодействия между отделами, а также слабый контроль выполнения и вообще некорректная постановка целей по каждому потенциальному клиенту для каждого продавца. Что же является фундаментом эффективности? Известно, что продажи бывают разные. Быстрые – когда в ходе первой встречи заключается договор о сотрудничестве или в этот же день оплачивается счет. Долгосрочные – когда одной встречи недостаточно и нужно проводить встречи с клиентом еще и еще, до победного конца. В обоих случаях должна быть четко выстроена структура работы отдела в целом и каждого продавца в частности. На личной встрече продавцу необходимо иметь все инструменты продаж и применять методы продаж (например, специальное предложение, финальный аргумент, НЛП), знать свой продукт (грамотная презентация товара или

услуги), досконально знать процедуру продаж, которая заканчивается оплатой и реализацией проекта.

Эффективность в работе отдела появляется тогда, когда созданы подходящие условия для продаж. Есть помещение, компьютеры, телефоны, мебель... Что же еще надо? Какие еще нужны условия? В первую очередь должны быть все необходимые для работы материалы: раздаточные, методические. Должна быть база знаний, библиотека (электронная или в виде печатной литературы).

Идеально, когда в компании функционирует корпоративный университет (учебный центр) или, по крайней мере, процесс обучения и развития сотрудников компании обеспечивает штатный (приглашенный) бизнес-тренер или действует система наставничества, когда более опытные сотрудники обучают новичков.

На кого следует возложить обязанность по развитию отдела продаж и контролю за каждым менеджером по продажам? Ответ очевиден: на руководителя отдела продаж.

Начальник отдела продаж должен регулярно общаться с каждым продавцом, знать все про всех досконально, понимать, почему один не продает, а другой продает, почему один раньше продавал много, а сейчас перестал, уточнять, кому чего не хватает для нормальной работы, и давать каждому из них индивидуальные решения, инструменты, оказывать помощь или поддержку.

Начальник отдела продаж должен также следить за системой отчетности в отделе. Без отчетности нет контроля, а без контроля сотрудники не будут работать максимально эффективно, даже при правильной системе мотивации.

Необходимо регулярно проверять информацию о результатах работы каждого менеджера: число звонков, личных встреч, потенциальных клиентов, подписанных договоров, выставленных счетов и оплаченных клиентом платежных поручений. Все должно фиксироваться в отчетах и проверяться на достоверность.

Исходя из полученной информации, руководитель отдела продаж должен анализировать и исправлять недостатки, улучшать показатели всего отдела.

Какие мероприятия должен проводить руководитель ради улучшения показателей? Это: собрания (ежедневные планерки, еженедельные собрания с подведением итогов и т.д.), тренинги, мастер-классы, деловые мероприятия, участвовать в конференциях по продажам.

Руководитель должен применять индивидуальный подход к каждому подчиненному, то есть найти подход к каждому сотруднику, чтобы направить все его способности и знания на увеличение продаж.

Следует всегда помнить, что на руководство отделом, контроль и развитие сотрудников начальник отдела продаж должен тратить значительную часть своего времени, даже если на него возложены обязанности по осуществлению личных продаж. Руководитель должен все успевать, и даже больше. Иначе как подчиненные поймут, куда им развиваться.

Управление отделом, подразделением, компанией не такой простой вопрос, как может показаться. Конечно, если у Вас нет подчиненных, то управлять нужно только самим собой, но и эта задача не из простых. Нужно всегда и везде успевать, планировать свой день, заставлять себя работать лучше.

Управлять другими людьми и чужими финансами (деньги фирмы нельзя считать своими, пока вы их легально не переведете в эту форму) – это не только большая ответственность, но и нелегкий труд, требующий внимания, ума и самоконтроля.

Вы должны чувствовать ответственность не только за судьбу вашей компании или отдела, но и за людей, которых вы наняли на работу. Они доверяют вам, надеясь, что каждый месяц они будут вовремя получать именно ту сумму денег, которую вы оговаривали при найме. Нежелательно платить меньше заявленного, даже если

дела у компании (отдела, направления) идут не так хорошо, как вы рассчитывали. Лучше уволить лишних сотрудников, чем недоплачивать всем. Иначе вы потеряете доверие подчиненных, и они просто начнут искать другую работу. А если сотрудник профессионал, он найдет ее быстро.

Чтобы успешно управлять подчиненными, нужно, чтобы они признавали авторитет руководителя. Если сотрудники не уважают директора или своего непосредственного начальника, они хорошо работать не будут. Если вы наемный менеджер, вам придется доказывать, что за вашими словами стоит не только должность, но и знания, опыт, лидерские качества. Если вы владелец, вам ничего доказывать не нужно, и в ситуации, когда работник не понимает, что владелец бизнеса обладает авторитетом по определению, его нужно просто уволить. Есть люди, которые совершенно не способны кого-то уважать, – таким не место в команде.

Авторитет желательно не только заслужить, но и регулярно подтверждать. Лучше своим примером показывать сотрудникам, как нужно работать. И главное, что так **можно** работать. Ведь часто подчиненным кажется, что руководство слишком много от них требует, а если им продемонстрировать, что это вполне реально, то крыть будет нечем.

Важный момент в управлении отделом, это рычаги воздействия. Без рычагов добиться от сотрудников эффективного выполнения своих трудовых обязанностей невозможно, ибо лишь единицы работают сами по себе, без стимула. Как известно, есть два способа добиться своего: кнут и пряник. Переусердствуете с первым – и работники начнут уходить, со вторым – сядут вам на шею или будут просто бездельничать.

В качестве кнута принято применять штрафы (за опоздания, невыполнение заданий, иные провинности), лишение премии, снижение зарплаты, сверхурочную работу (при этом надо понимать, что только депремирование – законно). В качестве

пряника – премии, отгулы, корпоративы, оплата турпутевок, повышение в должности, предложение доли в бизнесе.

Скорее следует согласиться с мнением ряда практиков бизнеса, которые считают, что наказывать подчиненного не имеет смысла – если он не хочет работать на совесть, его необходимо увольнять. В случае первой провинности с сотрудником можно поговорить, выяснить в чем причина его непрофессионального поступка. При повторении инцидента нужно расставаться с работником. Если он понятливый, напишет заявление по собственному желанию. Если нет – три выговора и увольнение (по Трудовому кодексу РФ уволить нерадивого работника нельзя).

Одной из главных мотиваций работоспособности сотрудников является достойная оплата труда. Низкая заработная плата работников приводит к высокой текучке кадров, а постоянный поиск новых сотрудников влечет дополнительные расходы и снижает общую эффективность компании, так как первый месяц новенькие с трудом включаются в работу. Но высокая заработная плата у всех работников может привести к снижению или потере прибыли в компании. Поэтому обычно ключевым сотрудникам платят высокую зарплату (или делают их партнерами), иным платят значительно меньше. Разница в зарплатах стимулирует сотрудников работать лучше.

Чем больше сотрудников в компании, тем больше нужно делегировать свои полномочия своим заместителям, начальникам отделов и другим работникам. Руководитель крупной компании должен руководить, а не делать все самостоятельно, даже если у вас это лучше получается. Как ни странно руководить сложнее, чем работать.

Очень важно правильно выстроить взаимоотношения с коллективом. Нужно точно выбрать дистанцию при общении с каждым подчиненным. Необходимо уметь общаться, искренне интересоваться проблемами каждого человека, работающего в вашей

компании. Равнодушие к мотивации свои людей ведет к ответной реакции с их стороны, безразличию к результатам работы. Если сотрудники работают только из-за денег, когда у них нет желания делать общее дело, такой коллектив не может работать как эффективная команда профессионалов.

Если вы хотите задуть энтузиазм сотрудников в зародыше, убить всякую инициативу и превратить работников в безмозглых роботов, никогда не позволяйте им высказывать свое мнение или придумайте наказание за каждую высказанную идею. Можете вообще взять на вооружение прием, который применил Саддам Хусейн во время войны с США.

Однажды Хусейн собрал всех своих высших офицеров и адъютантов на небольшую сессию мозгового штурма, чтобы найти способ положить конец противостоянию с Соединенными Штатами и избежать военных действий. Один человек, долгие годы бывший близким помощником и советником Хусейна, тактично и деликатно намекнул на то, что конфликт давно перешел в личное состязание между Саддамом и Джорджем Бушем; что эмоции, самолюбие, «престиж» мешают достижению консенсуса; и что финального шага к войне можно было бы избежать, если бы Саддам временно снял с себя властные полномочия и предоставил новому президенту вести мирные переговоры. После этого Хусейн мог бы вновь занять свою должность. Услышав такое, Саддам вынул свой пистолет и на месте застрелил помощника. После этого обратился к присутствующим с вопросом: «У кого еще есть идеи?»

Излишнее панибратство, отсутствие дисциплины в коллективе, также ведет к срыву заданий, нестабильности рабочего процесса.

Возможно, история, рассказанная Деном С. Кеннеди в книге «Как преуспеть в бизнесе, нарушая все правила», покажется вам примером излишней строгости к персоналу, но такой подход работает, заставляя сотрудников работать как надо:

«Однажды днем я прибыл в один из отелей Леоны Хелмсли (Palace Hotel), чтобы подготовиться к семинару, назначенному на вечер этого же дня. Мне необходимо было проверить установку дисплеев, принять душ, одеться – в общем, времени было в обрез. Но тут разразилась катастрофа. Отель перенес проведение семинара из большого зала, о котором мы договаривались заранее, в какую-то комнатенку на цокольном этаже. Все было сделано совсем не так, как было задумано. А с менеджером совершенно невозможно было что-то решить. Уперлась, и ни в какую. В одно мгновение мы с ней превратились в заклятых врагов. Мое кровяное давление поднялось выше всякой допустимой нормы, я сорвал телефон со стены в большом зале и расшвырял стулья. Менеджер удалилась в свой офис, только удостоверившись в том, что ни один сотрудник во всем отеле и пальцем не пошевелит ради меня. Из холла я позвонил в Нью-Йорк Леоне Хелмсли и рассказал о сложившейся ситуации. Она ответила: «Я все улажу, соедините меня с администратором за стойкой».

Я стоял и смотрел, как у того бледнеет лицо.

Десять минут спустя передо мной материализовалась целая армия сотрудников, готовая выполнить любое мое указание. Большой зал преобразился с космической скоростью.

На следующее утро новый администратор поинтересовался у меня, что здесь случилось. В свою очередь я спросил, что известно ему. «Немного, – ответил тот. – Только то, что вчера всех сотрудников уволили. Новая команда в полном составе прилетела прошлым вечером из Нью-Йорка». Вот это да!»

Можно быть жестким руководителем или мягким, но только не равнодушным.

Руководитель должен внимательно следить за изменениями в настрое сотрудников, постоянно выявлять и устранять причины снижения производительности труда. Просто приходить на работу недостаточно. Даже если пока все хорошо, расслабляться не стоит.

Если сразу несколько ключевых сотрудников захотят одновременно уволиться, это может поставить под удар весь ваш бизнес (отдел). Кадры решают все – не просто слова, а правда жизни. Тот, кто забывает об этом, рискует остаться полководцем без армии.

И еще одно правило: если ваша команда не развивается, значит она деградирует. В случае, когда вы сами не знаете куда двигаться, какие цели и перспективы вы видите впереди, другие точно знать этого не могут. Определять направление развития – исключительная прерогатива руководителя и если он пренебрегает ею, развитие невозможно.

В случае застоя или стагнации, потере ориентиров, стоит обратиться к специальной бизнес литературе, опыту других компаний, описанных в современных журналах, прочих публикациях. Полезно также посещать лекции ведущих специалистов в вашей отрасли, получить дополнительное бизнес образование. Чем больше вы будете знать, тем меньше вероятности когда-либо упереться в потолок.

Руководитель отдела продаж должен быть думающим человеком. Многие считают, что руководитель просто должен много работать. Это неверная точка зрения. Работать должны подчиненные, руководитель же должен думать: как им работать, как улучшить эффективность их работы и контролировать их работу.

Однажды вечером Резерфорд (отец ядерной физики) зашел в лабораторию. Хотя время было позднее, в лаборатории склонился над приборами один из его многочисленных учеников. – Что Вы делаете так поздно? – спросил Резерфорд. – Работаю, – последовал ответ. – А что Вы делаете днем? – Работаю, разумеется, – отвечал ученик. – И рано утром тоже работаете? – Да, профессор, и утром работаю, – подтвердил ученик, рассчитывая на похвалу из уст знаменитого ученого. Резерфорд помрачнел и раздраженно спросил: – Послушайте, а когда же Вы думаете?

Этот случай иллюстрирует, что думать часто важнее, чем работать. Думая, вы сможете найти новые пути для развития отдела, новые возможности для увеличения прибыли. Просто работая, вы будете зарабатывать столько же или чуть больше (если будете больше работать).

Если же будете постоянно думать о том, как увеличить прибыль своей, на чем еще можно заработать, – доход будет постоянно расти.

В любой области человеческой деятельности существуют свои типовые пути решения задач, стоящих перед человеком, а значит, человек сталкивается на этом пути с типовыми ошибками и заблуждениями. Управление продажами – не исключение. Здесь также есть свои «подводные камни». Нужно разобраться, как обойти эти «камни».

Одно из самых распространенных заблуждений – «хорошему продавцу все равно, что продавать – хоть борзых щенков, хоть самолеты». Это одно из самых опасных заблуждений руководителя отдела продаж, которое, впрочем, год от года встречается все реже. На самом деле, продавцы делятся на категории в зависимости от структуры принятия решения клиентом, с которым они привыкли работать. Причем, влияние этого фактора сказывается на порядок сильнее, чем знание продукта, с которым работает компания.

Еще одно распространенное заблуждение – «продажи – это искусство, которому нельзя научиться. Это либо дано, либо нет». Вообще, подобные фразы означают: «я столкнулся с областью, сути которой не понимаю. Сейчас для меня это некий черный ящик. Я знаю, что входит в черный ящик и знаю, что должно быть на выходе. Но законы, по которым работает эта система, для меня пока скрыты».

На самом деле, продажи в конце XX века стали вполне научной дисциплиной, что позволяет продавцам научиться продажам и

в разумные сроки стать вполне эффективными. К слову сказать, раньше люди примерно также относились к способности генерации новых идей и приписывали эту способность гениям, обладающим даром, недоступным для других людей. Сегодня законы творческой деятельности частично раскрыты и описаны, им можно научиться и, как следствие, овладеть способностью сильного мышления.

Правда, стоит сразу заметить, что продавцы быстро совершенствуют свое мастерство в компаниях, где на широкую ногу поставлен процесс наставничества (причем структурированного и последовательного, а не от случая к случаю, проводящегося по остаточному принципу). Конечно, начав обучать продавцов, вы выделите сильное и слабое звено, а также «хороших середнячков». Ориентироваться лучше на сильных, обучать в первую очередь «среднячков», а с нежелающими развиваться – неизбежно расставаться.

Также распространено заблуждение, что «кто нашел и проработал клиента, тот его затем и ведет». Это одно из самых опасных заблуждений. В команде продавцов нет более разлагающего фактора, чем этот. Представьте себе ситуацию – сначала продавцы «пахали» и наработывали опыт, постепенно становясь профессионалами своего дела. Как следствие, рос и их доход, привязанный к объему продаж.

Но теперь, когда клиенты устойчиво работают, продавцам уже не нужен наработанный опыт – клиенты «отработаны» и теперь шлют потоком заявки, а опытные менеджеры больше заняты выставлением счетов. Теперь представьте, в коллектив пришел «молодой», еще недостаточно опытный сотрудник. Каких клиентов он получит? Конечно, самых «сложных и неудобных», то есть клиентов, для развития которых требуется особое умение! Получается, «старичкам» такие клиенты уже не нужны – у них и так все хорошо, а «молодым» они просто не по зубам. Вот и теряет

компания свой золотой фонд клиентов на фоне постоянной деградации опытных продавцов и сплошной демотивации «молодых», сталкивающихся с постоянными неудачами при разработке «сложных» клиентов. Как быть?

Есть решение: создание отдела, который будет обрабатывать все входящие заявки от клиентов (условно назовем его «отдел поддержки клиентов»). Мотивация сотрудников данного отдела должна зависеть от четкости и точности в работе, а не от объема продаж. Продавцы же получают относительно небольшой бонус от объема продаж с давно работающих клиентов, заявки от которых обрабатывают специалисты отдела поддержки клиентов, но действительно серьезный бонус выплачивается продавцу по результатам работы с клиентом, например, за первые полгода. Помимо обработки заявок, сотрудники отдела поддержки клиентов реагируют на их вопросы и чаяния: консультируют клиентов по вопросам поставки товара, отправляют им требуемые сертификаты, соединяют со службой технической поддержки, если это необходимо.

Еще одно заблуждение связано с неверно истолкованными рекомендациями к предыдущей проблеме. Оно звучит примерно так: «охотники» охотятся за новыми клиентами, а «фермеры» их пасут». «Охотники» в предыдущем примере – это продавцы, а «фермеры» – сотрудники отдела по поддержке клиентов. Возникло противоречие с предыдущим пунктом? Так может показаться только на первый взгляд. На самом деле, проблема в том, что бизнес находится в постоянном развитии. Получается, что отдел поддержки клиентов реагирует только на сформированную потребность. А вновь возникающие потребности клиента игнорируются специалистами данного отдела. У них попросту нет компетенций по выявлению и развитию вновь возникающих потребностей. При этом ваша компания также не стоит на месте и совершенствует свое продуктивное предложение.

Так, у вашего клиента может появиться целое направление бизнеса, о котором работающий с ним специалист даже не знает! А клиент не знает о том, что вы теперь можете эту потребность закрыть. Так у ваших «фермеров» «охотники» конкурента постепенно растащат клиентов. Что делать? Заставить «фермеров» охотиться? Попробуйте. Ничего хорошего из этого не выйдет. Решение состоит в том, что «охотников» нужно обязать не реже 1 раза в квартал посещать всех ключевых клиентов и относиться к ним как к новым, то есть постоянно выявлять новые возможности для сотрудничества.

Нередко приходится сталкиваться с еще одной ошибкой руководства. Она звучит примерно так: каждый шаг продавца должен быть задокументирован. Совершенно очевидно, что руководство вводит сложную систему отчетности «не от хорошей жизни». Текучка в отделе продаж – явление вполне обыденное и когда теряется история работы с клиентом, никто не знает, как потом к нему «правильно подступиться». Поэтому ответ очевиден – отчетность продавца должна быть! Что должно быть отражено в отчетах? Только самое необходимое – контактная информация, даты встреч, даты и наименование проводимых мероприятий. Правда, необходимо помнить, что менеджеры дополняют реальные отчеты о звонках и встречах вымышленными эпизодами.

Почему менеджеры часть отчетов пишут из головы, а не на основе реальных событий? Во-первых, продавцы действительно по большей части занимаются сочинительством, потому что считают, что отчеты никто не читает и вообще они никому не нужны. Во-вторых, они думают, что отчеты не имеют отношения к результатам работы.

Поэтому, если вы хотите, чтобы отчеты были настоящими, а не вымышленными, придется потратить достаточно времени на чтение и анализ отчетов своих подчиненных. Следует также регулярно устраивать коллективный разбор отчетов, на котором

следует проговаривать слабые моменты некоторых отчетов и отмечать, как в будущем сделать отчеты качественнее и информативнее. Только в случае, когда каждый сотрудник уверен, что его отчет подвергнут тщательному разбору, он будет серьезно относиться к своему отчету.

Кроме того, необходимо вести разъяснительную работу среди менеджеров, объясняя и доказывая, что отчеты это не только форма контроля за их работой, но еще и источник повышения продаж. То есть компании, которые менеджер указывает в отчете (без положительного результата), могут быть использованы для новых продаж через полгода или год.

Для менеджеров руководитель отдела продаж является непосредственным начальником, указания которого необходимо выполнять. Однако его способность быть настоящим лидером зависит не столько от занимаемой должности, сколько от его личного авторитета, активности и умения побуждать подчиненных к эффективной работе.

Каждый менеджер имеет свой стиль работы, свою «изюминку». Руководитель подразделения собирает разных людей в одну команду и обеспечивает слаженную работу группы людей в рамках политики компании. От его личных лидерских качеств зависит также постоянный и полноценный обмен информацией между компанией и сотрудниками.

Лучшее свидетельство хорошей работы лидера – выполнение запланированного объема продаж и растущая база постоянных клиентов.

Руководитель должен найти общий язык и наладить открытые и честные отношения с каждым сотрудником. Руководителю продавцов, особенно тех, кто постоянно находится в разъездах и встречается с клиентами, нужна полная информация о ежедневном расписании и деятельности каждого, вплоть до того, где находится конкретный сотрудник в данный момент.

Чтобы понять, каким лидером – потенциальным или реальным являетесь вы, рассмотрим три основных типа лидерства. При этом сразу оговоримся, что плохие примеры руководителей, часто разбираемые в литературе с характеристиками, вроде «деспот», «тиран» мы приводить не будем. Нет смысла описывать, почему нельзя быть неадекватным, – нормальным это ни к чему, а остальные никогда не признают, что они что-то делают не так. Поэтому рассмотрим три варианта правильного руководства. Все три варианта могут привести компанию к процветанию, но выбор варианта зависит скорее не от желания руководителя, а от его природной склонности к определенному типу управления.

Лидеров, относящихся к первому типу можно назвать Полководцами. Такие руководители отличаются сильной харизмой и большой любовью к дисциплине. Для них главное, чтобы все сотрудники его подразделения или компании строго соблюдали установленные правила и инструкции. Они считают, что сила компании в быстром и неукоснительном исполнении приказов руководства. Полководцы воспринимают своих сотрудников как солдат, а конкурентов как врагов. Они требуют от своего Генерального штаба разработки планов по разгрому конкурентов и считают, что жесткий стиль руководства – единственно возможный. Полководцы не утруждают себя объяснением каждому рядовому сотруднику планов по развитию компании – ведь у того нет допуска к такой «секретной» информации. Главным недостатком такого типа руководства является то, что инициатива и наличие собственного мнения не приветствуется. Лидер – Полководец обычно очень категоричен в суждениях. Например, если сотрудник допустил ошибку, Полководец считает, что его необходимо как минимум строго наказать, а лучше уволить. Преимущество Полководца – способность воодушевлять свое войско перед любой самой жестокой битвой с конкурентами

или клиентами и вести свою команду к победе. Для Полководца главное – результат и, как правило, он своего добивается.

Второй тип – Отец. Он относится к сотрудникам, как к своим детям. Отличительным признаком отцовского типа управления является почти полное отсутствие текучки кадров. Как можно уволить своих детей? Это неприемлемо. Лидер – Отец считает, что его обязанность – заботиться о своих сотрудниках, решать их проблемы и даже воспитывать их. Он может похвалить за успех или пожурить за промах, даже выпороть за серьезный проступок, но все это он делает по-отечески любя, без злобы и во благо самого же сотрудника. Руководитель – Отец любит читать нравоучительные нотации своим сотрудникам, учить их жизни. Положительной стороной Лидера – Отца можно считать его доброту и отзывчивость по отношению к сотрудникам: он редко отказывает им в различных просьбах. Вот только создать большой и масштабный бизнес у такого типа руководителей обычно не получается. В частности из-за того, что ему органически необходимо лично знать и постоянно общаться со своими сотрудниками-детьми, а в крупной компании это невозможно.

Третий тип – это Учитель. Учителя предпочитают не нанимать с рынка готовых профессионалов, а развивать компетенции сотрудников постепенно, вместе с ростом компании. Учить своих сотрудников для такого лидера – обязательная и главная составляющая руководящей деятельности. Самая большая награда для таких руководителей – видеть рост своих сотрудников. Обычно Учителя работают в креативных компаниях, для них часто важнее миссия и командный дух, чем финансовые показатели. Если сотрудник не разделяет идеологии компании, он не сможет работать под руководством такого лидера. Учителя часто являются основателями новой отрасли, направления в бизнесе, способны изменить мир. Для таких людей даже ввели специальный термин – «евангелисты». Евангелист – это специалист-пропагандист, эксперт,

который имеет хорошие коммуникативные навыки, умеет завоевывать умы и сердца людей, объясняя им прелесть тех технологий, товаров или услуг, которые любит. У Учителей есть и проблемы: не так много людей любит постоянно учиться, некоторые хотят просто работать, – вечное самосовершенствование и развитие – это не их выбор. Часто Учителя плохо считают деньги, могут заиграться и тогда бизнес перестает быть рентабельным. Учителя часто витают в облаках, выдают желаемое за действительное, верят, что сотрудники считают их гуру в своей области, а на самом деле подчиненные могут и притворяться ради высокой зарплаты и бонусов.

Как и любой руководитель, начальник отдела продаж должен выполнять следующие задачи: планирование, организация, мотивация и контроль. Руководство должно не только определять цели развития компании на год, квартал, месяц, но и доводить эти цели до подчиненных. Далее руководитель подразделения должен распределить обязанности в своей команде для максимально скорого достижения этих целей.

Кроме того, руководитель отдела должен обеспечить эффективность работы принятой в компании системы мотивации, скорректировать ее под индивидуальные особенности своих подчиненных, контролировать работу, стремиться к улучшению показателей как отдельно взятых сотрудников, так и всей команды в целом.

Кроме руководящих задач, руководитель подразделения несет ответственность за такие стороны работы отдела продаж, как:

- поиск и оценка клиентов;
- управление рабочим временем продавцов;
- составление должностных инструкций;
- планирование кадров и поиск торгового персонала;

- стимулы и мотивация персонала (как сделать работу в компании привлекательной для лучших специалистов в области продаж);
- оценка работы, аттестация и повышение квалификации персонала;
- организация отчетности;
- наставничество и опека новичков.

ГЛАВА 9. МОТИВАЦИЯ ОТДЕЛА ПРОДАЖ

Как мотивировать сотрудников к выполнению задач?, «Как, за счет построения системы мотивации, увеличить финансовые показатели компании?», «Как замотивировать коллег на командную работу?» – это, пожалуй, самые частые вопросы, которые стоят перед руководством любой компании.

Но за попытками построить универсальные инструменты управления, повышения эффективности команды, увеличения оборотов компании теряется глубинный смысл понятия «мотивация».

Мотивация – это жизненная энергия каждого из нас, это то, что подвигает нас проявлять активность, общаться, получать знания, отправляться в путешествия, совершенствоваться и т.д. Но люди забывают, что у каждого эта энергия направлена в своем, только ему присущем направлении.

Ведя диалог с другими, мотивируя коллег, подчиненных, близких людей на выполнение задач, предлагая руководителю изменения, большинство из нас даже не задумывается, что у нашего партнера, оппонента, коллеги могут быть совершенно отличные от наших «движущие силы» для принятия решения. И мы, вступая во взаимодействие с другими людьми, по сути, ведем диалог с самим собой. Мы тратим энергию, время, эмоции, но не получив ожидаемого результата, теряем желание и готовность что-то делать для своего роста и развития.

Если бы люди задумывались о том, что необходимо и важно каждой конкретной личности, большинство затруднений во взаимоотношениях ушло бы само собой. Но в первую очередь, для достижения желаемого, необходимо четко осознавать свои мотивы, подталкивающие к действиям. Вполне возможно, – то, что человек ежедневно делает, не отвечает его природным особенностям и в этом причина постоянного стресса и неудовлетворенности, которую испытывают большинство людей. Для того, чтобы быть эффективным, как в личных отношениях, так и в профессиональной сфере необходимо в первую очередь осознать свои природные особенности, свои личные мотивирующие факторы.

Только осознав свои истинные мотивы, человек может говорить об осознанной мотивации. Но на практике сделать это представляет собой значительную проблему. Поэтому большинство работников при определении своих целей и действий руководствуются не личными (собственными) мотивами, а мотивами, сформированными под влиянием семьи, общества, государства, компании, в которой человек работает.

Поэтому, не стоит сбрасывать со счетов влияние мотивационной системы компании на результативность сотрудника. Если блага, которые предлагает система мотивации компании, не противоречат общему вектору конкретного работника, эффек-

тивность его труда будет расти, поскольку он будет стремиться достичь результатов, выгодных и ему самому и компании в целом.

Развивая мысль о самомотивации и глубинных мотивах и ценностях личности, многие авторы и специалисты по HR, предлагают вообще отказаться от идеи мотивации сотрудников.

Пример такого размышления: «Методы и техники мотивации – своеобразный компенсаторный механизм непрофессионализма топ-менеджмента компаний. Для «правильного» сотрудника данные методы излишни, а для сотрудника, работающего за зарплату они бесполезны. Более эффективный вариант обеспечения фирмы мотивированными сотрудниками и повышения рыночной стоимости компаний за счет кадрового потенциала – определение пирамиды ценностей кандидатов и отбор тех, чей вектор развития совпадает с миссией фирмы.»¹¹

Проще говоря, если человек хочет продавать телевизоры, он будет это делать хорошо и с полной отдачей и без дополнительного стимулирования, а нет у него такой внутренней потребности – ничем работника не завлечь ради денег, должности, доли в бизнесе.

Логика в этих рассуждениях есть, но к реальной жизни они имеют весьма опосредованное отношение. Авторы, поддерживающие идею совпадения нужд фирмы и желаний сотрудника, видимо, представляют в своем воображении только творческую, креативную работу, где люди скорее не работают, а самовыражаются.

А в жизни бывают и не очень интересные трудовые обязанности, выполнять которые на голом энтузиазме трудновато.

Человек, как известно, существо целеполагающее. То есть ставит цели и стремится их реализовать. Цели бывают разные: купить машину, купить путевку на Мальдивы, стать профессионалом, получить Нобелевскую премию. Цели могут быть краткосрочными

¹¹ См.: <http://hr-portal.ru/article/k-probleme-motivacii-personala>

или долгосрочными. Но и работы бывают разные. Для соискателя на должность распространителя рекламных листовок на три часа, нормальная цель – сходить вечером в кино. Полное совпадение интересов у работодателя, который хочет распространить листовки и заплатить за это небольшие деньги, и работника, который желает за несколько часов заработать на билеты в кино-театр. Нужно ли в этом случае, чтобы работник понимал и поддерживал идеологию компании, стремился стать частью команды и прочее? Вряд ли. Другое дело, если компании требуется начальник отдела или финансовый директор, например. Тогда требования к кандидату будут значительно больше, а, следовательно, и общих целей с компанией должно быть много. И отсутствие мотивационной системы явно не будет способствовать найму специалиста высокого уровня и его дальнейшей эффективной работе. Почему? Потому что, если у соискателя на вакантную должность цель – карьерный рост в течение двух лет, а у компании такого предложения нет, соискатель не согласится работать в такой компании.

В то же время, если сотрудник не полностью соответствует портрету идеального кандидата на должность, но на короткий срок он может быть полезен компании, его стоит принять на работу. Думается, что все же лучше принять на работу людей, которые работают ради высокой зарплаты, карьеры или процента с прибыли, чем искать годами единомышленников, да так и не найти таких альтруистов.

На Западе, крупные компании, такие как Apple и Google, действительно стремятся, чтобы все сотрудники разделяли идеологию компании и имели личную вовлеченность в рабочий процесс. Но здесь нужно помнить, что ключевые сотрудники в качестве бонусов за хорошую работу получают акции этих компаний. Так не является ли это наилучшей формой мотивации?! Отсюда можно сделать вывод, что без четкой и понятной системы моти-

вации эффективно развивать компанию в современных условиях рыночной экономики невозможно.

Не секрет, что развитие бизнеса напрямую зависит от профессионализма и эффективности персонала, поэтому одной из главных проблем, стоящих перед руководством, является реализация кадрового ресурса на благо организации. Но от чего конкретно зависит результативность сотрудников? Рассмотрим главные инструменты повышения продуктивности их работы.

Все начинается с поиска кандидатов. Как разглядеть в них эффективных сотрудников? Ценный персонал – фундамент любого бизнеса, поэтому каждый разумный и заботящийся о судьбе своего детища руководитель стремится к формированию штата только из дальновидных и умеющих стратегически мыслить профессионалов.

Безусловно, на эффективность работников влияет общий настрой и атмосфера в отделе. Многое в коллективе зависит от единомышленников, объединенных схожими взглядами, ценностями, эмоциональным состоянием и даже внешним видом. К примеру, если в коммерческом отделе все сотрудники мыслят большими бонусами, карьерой, покупкой квартиры и поездками на тропические острова, но приходит человек с такими приоритетами, как: стабильность, семья, дача, хобби, то очевидно, что он не приживется. Хуже того, за свое недолгое пребывание он может «остудить пыл и рвение» сослуживцев, запустить цепную реакцию, по которой будет передаваться его спокойный настрой всем остальным. Именно поэтому на этапе подбора необходимо очень четко формировать портрет кандидата и следить за тем, чтобы в коллективе не было «белых ворон».

Для того, чтобы разработать эффективную систему мотивации сотрудников, необходимо понимать какими целями руководствуется работник. Проблема многих менеджеров в том, что они

ошибочно полагают, будто люди работают исключительно из-за денег.

Следует помнить, что работник и работодатель – партнеры, которые преследуют свои цели. Понимание и сближение целей обоих является кратчайшим путем к повышению эффективности труда.

На Западе система мотивации известна и применяется уже давно, в России также многие компании уже оценили преимущество системного подхода к стимулированию сотрудников.

Чаще всего менеджеры для повышения эффективности работы сотрудников применяют следующие способы мотивации:

- премия;
- повышение в должности;
- повышение оклада;
- устная благодарность;
- записи о достижениях в личном деле сотрудника;
- подарочные сертификаты;
- дополнительное обучение за счет работодателя для получения более высокооплачиваемой должности;
- звание «Лучший работник месяца» с размещением фото;
- оплата абонементов в спортзал или клуб;
- меморандум, распространяемый по всей компании с благодарностью сотруднику от лица компании;
- предоставление больших полномочий;
- гибкий рабочий график;
- канцелярская принадлежность или мебель высокого качества;
- издание буклетов о компании по результатам ее трудовой деятельности с включение фотографий лучших сотрудников;
- приоритет в предоставлении нового оборудования и инструментов.

Необычные виды вознаграждения:

- альбом или видео с описанием компании, где работник является рассказчиком и главным действующим лицом;
- более ранний уход в отпуск, чем положено по графику;
- благотворительное пожертвование от имени работника, покрываемое компанией, в области по выбору работника;
- дополнительные выходные;
- подарки, соответствующие интересам сотрудника.

Помимо перечисленных вознаграждений существует система дополнительных компенсаций работникам. Забота компании о сотрудниках и их семьях является одним из важных критериев при выборе места работы.

Например, медицинское страхование. Организация может создать для своих сотрудников пакет гарантий по медицинскому обслуживанию. Речь идет о заключении договоров с лучшими клиниками города, в том числе и стоматологическими. В случае обследования или лечения, компании покрывает расходы полностью или частично.

Грамотный руководитель понимает, что высокомотивированный сотрудник работает лучше, а в этом случае и прибыли компании повышаются.

Но все эти меры поощрения и выплаты меркнут перед наиболее популярной и результативной формой мотивации сотрудников в развитых странах – предложением наемному работнику стать полноправным партнером компании, в которой он работает. Став совладельцем компании, сотрудник начинает понимать, что работает не на кого-то, а на себя. Поэтому в статусе партнера его мотивация поднимется на новый уровень, – теперь сотрудника, менеджера, управляющего, – уже не придется дополнительно стимулировать, ведь любая прибыль, будь то дивиденды или доход от капитализации всей компании, становится личной прибылью этого сотрудника (в объеме его доли).

Таким способом нельзя замотивировать только того работника, который ни к чему не стремится, но, как правило, такие люди не являются ценными сотрудниками и предлагать партнерство им никто не собирается.

Вопрос: почему мы говорим не просто о мотивации, а о системе мотивации, и в чем разница? Ответ прост: если в компании сотрудники не имеют четкого представления: как можно получить премию, бонус, иное материальное или нематериальное вознаграждение за улучшение своих показателей, – системы мотивации в данной компании нет.

Это не означает, что там вообще не применяется мотивация персонала, но мотивация применяется без системы. Например, руководитель время от времени поощряет своих сотрудников премиями, подарками, путевками, дополнительными отпусками, но делает это по своему усмотрению.

Система мотивации – намного сложнее. При грамотно налаженной системе мотивации, она напрямую связана с регулярным повышением квалификации сотрудников (их аттестацией), а также дисциплиной труда. В идеале должно быть 4-6 показателей, которые должны учитываться при стимулировании сотрудников. То есть, чем лучше у сотрудника эти важные для бизнеса показатели, тем выше вознаграждения и поощрения. И наоборот.

Существует ряд требований, на которые следует ориентироваться при создании системы мотивации:

1). Объективность: размер вознаграждения работника должен определяться на основе объективной оценки результатов его труда.

2). Предсказуемость: работник должен знать, какое вознаграждение он получит в зависимости от результатов своего труда.

3). Адекватность: вознаграждение должно быть адекватно трудовому вкладу каждого работника в результат деятельности всего коллектива, его опыту и уровню квалификации.

4). Своевременность: вознаграждение должно следовать за достижением результата как можно быстрее (если не в форме прямого вознаграждения, то хотя бы в виде учета для последующего вознаграждения).

5). Значимость: вознаграждение должно быть для сотрудника значимым.

6). Справедливость: правила определения вознаграждения должны быть понятны каждому сотруднику организации и быть справедливыми, в том числе с его точки зрения.

Несмотря на простоту и очевидность перечисленных требований, не стоит ими пренебрегать. Как показывает практика, несоблюдение этих требований приводит к нестабильности в коллективе и оказывает сильный демотивирующий эффект.

Система мотивация не может работать без оценки вклада каждого сотрудника в общее дело. Для того, чтобы точно определить этот вклад, применяются Ключевые показатели эффективности (KPI).

KPI – система показателей, с помощью которой работодатели оценивают своих сотрудников. Она имеет много общего с обычным плановым подходом. С одним серьезным отличием: показатели работы каждого отдельного сотрудника привязывают к общим KPI всей компании (таким, как прибыль, рентабельность или капитализация). Цель системы – сделать так, чтобы действия сотрудников из разных служб не были противоречивыми и не тормозили работу специалистов из других подразделений. Каждый вносит вклад в общее дело, работает на достижение стоящих перед ним целей и в результате получает бонусы за их выполнение.

Работа по KPI позволяет специалистам лучше понимать, что им нужно делать, чтобы быть эффективными. Под «эффективностью» понимается не только объем работ, проделанный за единицу времени, но и польза, полученная компанией от деятельности сотрудника.

В каждом департаменте (отделе) общие KPI компании «дробятся» на более мелкие – персональные. Ключевых показателей для каждого не должно быть много. Хватит трех-пяти четко сформулированных KPI. Главное – чтобы каждый из них можно было легко измерить. Пример показателей одного из менеджеров по продажам: «объем продаж не ниже...», «количество новых клиентов не меньше...», «размер среднего контракта по клиенту в пределах...».

В крупных западных компаниях, где все прописано и детализировано до максимума, работа по системе KPI – хороший вариант для сотрудников. Специалист понимает, сколько, за что и когда он получит сверх оклада. И что входит в его оклад. Четкая, документированная информация о том, чего работодатель ждет от тебя, очень упрощает работу. Каждый сотрудник имеет персональные задачи и сроки их выполнения, а компания регулярно с помощью оценки контролирует его работу.

Во многих компаниях, помимо ежемесячного контроля, результаты всех KPI берутся за основу ежегодной оценки эффективности работы персонала. После проведения годовой оценки дирекция по персоналу составляет списки наиболее перспективных специалистов для зачисления их в кадровый резерв компании и повышения в должности.

Но если иностранцам в разработке целей помогает «головной офис», то отечественные работодатели, чтобы определить цели и задачи своих специалистов, поступают по-разному. Одни приглашают консультантов, другие обходятся собственными силами: цели прописывает дирекция по персоналу. Поскольку ни первые, ни вторые особенностей работы каждого конкретного специалиста не знают, бывает, что показатели формулируются неточно.

«На выходе» сотрудник сталкивается с тем, что его KPI оказываются невыполнимыми. Или, наоборот, такая система позволяют

сотруднику найти законные «лазейки», чтобы особенно не напрягаться. IT-директор промышленного холдинга Александр вспоминает, что до внедрения KPI подчиненные ему «сисадмины» решали проблемы пользователей «по первому звонку». Теперь же, когда раздаются звонки типа «Помогите! Компьютер завис!» они реагируют по протоколу. Требуют, чтобы написали заявку с сутью проблемы и передали ее старшему системному администратору. Затем ее ставят в очередь на выполнение. «Да, я мог бы сделать это за три минуты, но это же нигде не будет зафиксировано. Какое мне дело до затруднений других сотрудников и подразделений? Оценивать-то меня будут по KPI, на достижение которых я мотивирован».

Описываемая система хороша для сотрудников, результат работы которых более всего влияет на финансово-экономические показатели предприятия. В торговых фирмах это, прежде всего, Топ-менеджеры и менеджеры по продажам, в рекрутинговых компаниях – консультанты по подбору персонала.

Менеджер по коммуникативным вопросам Елена говорит, что в ее компании выполнение целей сотрудником влияет и на индивидуальный размер ежегодного пересмотра заработной платы: чем выше оценка – тем выше процент роста зарплаты. «Ежегодный бонус менеджеров состоит из двух переменных, которые зависят от результатов выполнения индивидуальных целей и от достижения показателей работы компании. Такой подход стимулирует более качественно выполнять функциональные обязанности.

Для сотрудников из разных подразделений размер бонуса, на который влияет KPI, может колебаться от 20% до 100% оклада.

При этом формула начисления самого бонуса достаточно сложная: в ней учитываются количество KPI, коэффициент выполнения каждого из них, а также его «вес», то есть коэффициент влияния (чем важнее для компании показатель, тем «вес» выше).

Если шкала KPI составлена некорректно, результата от нее будет немного. Например, если KPI слишком много, влияние каждого на размер общего бонуса будет невелик. Экономист Людмила говорит, что сначала у нее было примерно 20 KPI, но через год их сократили до пяти. «На большинство показателей приходилась незначительная доля бонуса, а для меня потеря 5% в бонусе не представляла особой значимости. 20-процентный вес KPI мотивирует гораздо эффективнее», – признается она.

Один из главных минусов KPI заключается в том, что если подразделение плохо сработало, в зарплате могут потерять сразу все его сотрудники. Ведь персональные KPI связаны с ключевыми показателями всего отдела. При систематическом не достижении плановых показателей, сотрудник может быть понижен в должности. Поэтому KPI заставляет всегда быть в форме. Кто не выдерживает этого ритма, тот уходит сам.

К недостаткам работы в системе ключевых показателей относится то, что не все сотрудники могут напрямую влиять на стратегические KPI компании. Если бонус зависит от чистой прибыли и продаж, вряд ли, сидя в офисе, секретарь или экономист смогут на него повлиять.

Очень часто в компаниях система мотивации по KPI является «однобокой»: все, что сотрудник перевыполнит, – это просто хорошо выполненная работа, за которую он получает зарплату, а за невыполнение его лишают какой-то части оклада. Или другой вариант: система ключевых показателей внедряется, а привязка к программе мотивации работы сотрудников не происходит.

Работу технических специалистов (бухгалтеров, инженеров, программистов) проще описывать должностной инструкцией. А подобрать для них справедливую «линейку» очень сложно.

Переход на систему KPI обычно сопровождается волнениями среди сотрудников: одни нововведение «тихо саботируют», другие полностью не принимают его и покидают компанию. Сложно сразу

поменять свои привычки, порядок выполнения функций, привыкнуть к новым условиям оплаты труда.

Бывший региональный менеджер кондитерской компании Андрей вспоминает, что когда ему поставили цель «продавать не много дешевых конфет, а много дорогих», пришлось поменять многое и в своей работе. Мешало непонимание новшества коллективом и партнерами. Пока он переучивал своих подчиненных, часть людей ушла. А когда вел переговоры с торговыми сетями, исходя из новых целей компании, его вынуждали соглашаться на более жесткие условия.

Новым сотрудникам проще, чем старожилам. Если HR-менеджер доступно растолкует новичку, за что в компании платятся бонусы, тот, скорее всего, нормально воспримет работу по этой системе.

Это исключает возможность недопонимания сотрудником цели и гарантирует ее эффективное исполнение.

Кроме планово-нормативных планерок, должны проходить и информационно-методологические собрания сотрудников с целью организации живого диалога руководства компании с сотрудниками, разбора кейсов, трудных и спорных ситуаций. Открытость Топ-менеджмента будет способствовать повышению эффективности персонала на местах.

Руководитель должен помнить, что если постоянно вкладывать свое время и деньги в заботу об интересах сотрудников, это обязательно окупится.

В коллективе не должно быть конфронтации между владельцами, руководством и работниками. Когда каждый тянет одеяло в свою сторону, а сотрудники работают из-под палки, ни о какой эффективности не может быть и речи.

Как же добиться от сотрудников понимания и лояльности?

Основные принципы формирования лояльного коллектива:

1. Любые действия сотрудников должны быть осмысленными. В первую очередь это относится и к руководителям;
2. Все работники точно знают как долгосрочные, так и краткосрочные цели компании;
3. У компании есть идеология и общие принципы работы, от которых не отступают;
4. Большинство сотрудников может испытывать радость от работы, отвечая за нее пусть даже головой, ожидая причастности к результатам труда, к работе с клиентами и поставщиками. Они хотят, чтобы их действия были важны для кого-то конкретно;
5. Каждый сотрудник хочет показать, на что он способен. Он хочет доказать свою значимость. И явной ошибкой будет отстранение его от тех вопросов, в которых компетентен именно он, принятие решений без его непосредственного участия;
6. Широкие возможности для проявления инициатив. Все стремятся выразить себя в труде, узнать себя в каких-то результатах, иметь доказательство того, что он тоже может что-то сделать. Это «что-то» по возможности должно получить имя своего создателя. Это относится и к работнику, и к группе;
7. Практически каждый имеет собственную точку зрения на то, как можно улучшить свою работу, ее организацию. Он хочет реализовать свои цели и не боится санкций. Он рассчитывает на то, что его предложения встретят с интересом и обязательно внедрят, если они целесообразны;
8. Каждый сотрудник знает, как важен его труд для общего успеха. Необходимо дать почувствовать свою значимость;
9. Каждый человек стремится к успеху. Нужно указать четкий путь к успеху, работая в компании;
10. Успех без признания приводит к разочарованию. Каждый хорошо работающий сотрудник с полным правом рассчитывает на признание и поощрение – и материальное, и моральное;

11. Доступность информации. По тому, каким способом, в какой форме и с какой скоростью сотрудники получают информацию, они оценивают, какова их реальная значимость в Ваших глазах. Если их доступ к информации затруднен, если информацию они получают с опозданием, они чувствуют себя ненужными.

12. Сотрудники негативно относятся к тому, чтобы решения об изменениях в составе их работы, даже если это повышение, принимались без них;

13. Наличие обратной связи о качестве их труда. К тому же реакция должна быть оперативной, чтобы сотрудник мог вносить коррективы в свои действия. Каждый хочет знать способ, которым его измеряют, и с самого начала, а не тогда, когда время ушло;

14. Достаточная степень свободы для принятия решений;

15. Возможность для профессионального и личного роста. Большинство людей стремится в процессе работы приобрести новые знания;

16. Нельзя перегружать наиболее активных и результативных сотрудников. Сотрудники остро реагируют, если их старания и позитивные результаты приводят только к тому, что их еще больше загружают. Так руководство стремится компенсировать неэффективность слабых сотрудников. Такого положения дел допускать нельзя. Лучшие работники не должны расплачиваться за худших, последних нужно просто увольнять.

Если коллектив лояльный и инициативный, то возможности для повышения эффективности становятся практически безграничными. Многие креативные компании смогли доказать это на практике. Например, компания, насчитывающая менее 20 сотрудников, известная всем как Instagram была куплена компанией Facebook за 1 млрд. долларов.

Необходимо сказать несколько слов и о том, как сделать систему мотивации сложной и многоуровневой. Для чего это нужно? Если система мотивация плоская, например: зарплата плюс процент

от продаж, то люди к ней быстро привыкают, премии и бонусы превращаются в рутину и уже не мотивируют – люди работают по инерции и их эффективность падает.

Система мотивации должна быть интересной и интригующей, после достижения одной ступени, может открываться новая возможность для вознаграждения, как новый уровень в игре. И вообще, чем больше система мотивации похожа на игру, тем лучше будет вовлеченность сотрудников. Главное, чтобы игра велась по честным правилам.

Некоторые руководители думают, что повышение для сотрудника – это обязательно повышение в должности. Но руководящих должностей в любой компании ограниченное количество и всегда значительно меньше, чем сотрудников.

Неужели нельзя повысить сотрудника, не делая его начальником? Безусловно, можно. В армии и в правоохранительных органах за выслугу лет и особые заслуги сотрудников повышают в звании, но не в должности. На государственной службе применяют тот же принцип, например, классные чины: государственный советник 1-го, 2-го и 3-го класса.

Согласно тарифной сетке по оплате труда работников бюджетной сферы, введенной еще в Советском Союзе, все работники делились на 18 разрядов. А, кроме того, там были предусмотрены такие категории для работников, как Специалист, Главный специалист и прочие.

Коммерческим организациям также ничего не мешает создать свою тарифную сетку и придумать название каждой категории сотрудников с соответствующей оплатой труда.

Переход работников из одной категории в другую должен быть справедливым и прозрачным, иначе в такой иерархии не будет смысла. Никто не будет стремиться повысить свою категорию, если будет непонятно каким способом этого можно достичь. Лучше, если помимо заслуг и рабочего стажа в компании, для

повышения в категории нужно будет сдать внутренний квалификационный экзамен или пройти обучение на стороне. Регулярное повышение квалификации сотрудников – важная составляющая развития компании.

Таким образом, при грамотном построении системы мотивации она будет решать следующие задачи:

- Повышение результативности и эффективности компании путем разработки и внедрения комплексной системы мотивации сотрудников.
- Повышение эффективности, прибыльности бизнеса и снижение затрат путем достижения поставленных целей и задач, повышение результативности и качества работы подразделений и каждого сотрудника.
- Улучшение результативности и эффективности каждого сотрудника путем разработки и внедрения системы мотивации персонала на результаты работы.
- Создание Команды эффективных менеджеров.
- Формирование знаний и навыков по системе управления результативностью и стратегическому планированию в области управления персоналом.

ГЛАВА 10. СПОСОБЫ ОПТИМИЗАЦИИ ПРОДАЖ

В каждом бизнесе, в любых обстоятельствах, – всегда найдется возможность для улучшений. Сколько бы времени вы не потратили на улучшение вашей системы продаж или иных аспектов бизнеса, вы не упруетесь в стену. Останется простор для развития, и это хорошо, потому что без прогресса, изменений, бизнес становится неинтересным для лиц, им управляющих, и тогда он начинает стагнировать или умирать.

Какие способы улучшения продаж являются самыми простыми и действенными? Рассмотрим некоторые из них.

Повышение КПД сотрудников.

Самый главный резерв компании – это сотрудники. Если повысить их эффективность, оборот и прибыль может увеличиться на порядок.

Внимательное отношение к сотрудникам: обучение, установка индивидуального графика работы, регулярное общение с каждым из них

(если это возможно), выстраивание системы мотивации, сдельно-премиальная оплата и многое другое поможет повысить продажи и эффективность работы коллектива.

Повышение конверсии.

У вас уже есть клиентская база. Если вы не работаете с клиентами или вообще не берете у них контакты, срочно возьмитесь за это важное дело. Люди заходят в ваш магазин (офис) или на сайт, звонят, пишут письма – в общем, тем или иным образом вступают с вами в контакт. Ваша главная задача – увеличить конверсию, то есть долю тех, кто из просто интересующихся превратится в реальных клиентов (купил хотя бы один раз). В дальнейшем необходимо превратить нового клиента в постоянного.

Значительная проблема, которая присутствует в большом количестве компаний, заключается в том, что на телефон «сажают» самую низкооплачиваемую рабочую силу. Если на звонок потенциального клиента слышится ответ: «Подождите минут десять» или тоскливое «Але», то это убивает львиную долю продаж на корню. Первое соприкосновение клиента с компанией оказывается негативным, и огромное количество потенциальных клиентов «отваливается» просто из-за безалаберности сотрудника, принимающего звонки.

Как правило, трубку берут люди, которые не способны профессионально перенаправить потенциального клиента в отдел продаж. Возможно, что у вас в компании сидят вполне приличные менеджеры, но если клиент до них просто не доходит, то в них мало толку. Наиболее простое решение данной проблемы – установить в отдел продаж отдельный телефон, на который будут поступать все входящие звонки от потенциальных клиентов.

Следующая проблема – это сами менеджеры по продажам. Разумеется, неквалифицированные торговые менеджеры никогда не позволят увеличить продажи существующим клиентам до должного уровня. А ведь именно такие продажи должны

приносить компании основной доход. Менеджеров по продажам необходимо постоянно обучать и мотивировать. Продажи – сложный и нервный процесс. Учитывая высокую текучку кадров в таких отделах, работа с ними требует особого внимания.

Кроме того, необходимо постоянно проводить тренинги по телефонному этикету. Если вы проведете его только один раз, то люди, усвоив знания, первые три недели будут следовать тому, чему научились, а потом все забудут.

Еще одна серьезная проблема, свойственная многим компаниям (особенно это касается розничных магазинов), заключается в том, что сотрудник общается с клиентом не слишком дружелюбно («Говорите!»), а то и откровенно по-хамски. Это отрицательно сказывается на результате. И скорее всего, в следующий раз покупатель выберет соседний магазин или других поставщиков, где его обслужат гораздо приветливее.¹²

В целях недопущения подобных эксцессов следует регулярно проводить контрольную закупку по методу «Тайный клиент». Это позволит лучше узнать качество ваших продаж или сервиса, а также держать ваших сотрудников в тонусе.

Увеличение каждого компонента продаж.

Оптимальная последовательность проработки системы продаж выглядит следующим образом:

Маржа × Средний чек × Конверсия × Повторные продажи × Входящий поток.

Самый легкий способ получить дополнительную прибыль – работа с маржей, поскольку это единственный коэффициент, который напрямую влияет на прибыль.

Иногда срабатывает такой, вроде бы, примитивный способ, как увеличение цены. И часто повышение цен не ведет к снижению продаж, а напротив, поскольку люди часто связывают завышенные

¹² См.: А. Парабеллум. Выжми из бизнеса все! 200 способов повысить продажи и прибыль.

цены с высоким качеством. И если вам удастся обосновать свои высокие цены, вы быстро увеличите свою прибыль.

Самый дешевый способ увеличить объем продаж – это работа со средним чеком. Увеличить его можно рядом способов, один из самых быстрых – начать предлагать клиентам, которые уже совершили у вас покупку, взять еще что-то «в довесок». Зачастую многие клиенты легко соглашаются на такую покупку. Человеку сложно решиться совершить покупку вообще, но когда решение уже принято и он готов расплатиться, уговорить его потратить «еще немного» совсем не сложно. Так, во всех магазинах обуви предлагают средства по уходу за ней, в Макдональдсе к чизбургеру всегда предложат картошку, напиток, пирожок или другой десерт. В результате средний чек может вырасти в полтора-два раза.

Используя описанную выше технологию, вы можете предложить клиенту, совершающему покупку, следующее:

1. Более дорогой товар.
2. Большее количество товаров.
3. Сопутствующий товар.

Другим важным фактором является количество транзакций. Подумайте, каким образом вы можете заставить своих клиентов приходить к вам и совершать покупки снова и снова. В идеале желательно предложить клиенту абонемент или иным образом обеспечить регулярные платежи. Тогда проделанная один раз работа по привлечению клиентов будет приносить вам деньги постоянно.

И последним в этом списке идет увеличение числа потенциальных клиентов. Обычно здесь основным ресурсом являются различные рекламные ходы, нередко съедающие огромные бюджеты.

Таким образом, в порядке увеличения «дороговизны» коэффициенты располагаются следующим образом.

1. Маржа.

2. Средняя продажа.
3. Коэффициент конверсии.
4. Число транзакций.
5. Число потенциальных клиентов (leads).

Одна из очень важных и неочевидных вещей в бизнесе такова: низкая цена далеко не всегда является самой лучшей. В классических экономических теориях говорится, что при росте цены спрос падает, и наоборот – чем ниже цена, тем выше спрос на товар. В реальности это не всегда так.

Например, брендовые бутики Милана не страдают от недостатка клиентов. В 2013 г. оборот товаров люксовых брендов достиг 217 млрд. долларов, покупателями стали более 300 млн. человек.¹³

Если вы продаете что-то сложное или редкое (это касается и услуг), низкая цена может отпугнуть.

Независимо от того, где и что вы продаете, вам всегда будут попадаться три основных типа клиентов:

А). Ищущие самую низкую цену. Самый распространенный тип клиентов – это те, для которых самое главное – цена. Единственная причина, по которой они принимают решение о покупке, – самая выгодная цена. Борьба за таких клиентов имеет смысл только в том случае, если вы действительно позиционируете себя как поставщика с самыми низкими ценами.

Для многих компаний, выбирающих путь самых дешевых, встает очень серьезная проблема – конкуренты тоже начинают снижать цены за счет своей прибыли. Начинается гонка цен. При этом требуется значительное снижение издержек, порой перевод производства в страны с дешевой рабочей силой, уменьшение маржи при увеличении объемов продаж.

Б). Профессионалы. Второй тип – это профессиональные клиенты. Их цель – получить максимальное количество плюсов

¹³ По данным журнала «Секрет фирмы». – Апрель. – 2014.

за минимум денег. Они неплохо разбираются в товаре и оптимизируют не деньги, а результат. Если первый тип клиентов ищет самую низкую цену и им практически не важно качество, то второй тип интересуется получением максимального результата за свои деньги.

Для таких покупателей очень хорошо работают дополнительные бонусы и подарки. Профессиональных покупателей, как правило, много в сегменте B2B.

В). Третий тип клиентов – это те, кто ищет результат сегодня. Им необходимо решить проблему и сделать это как можно скорее. Такая черта особенно характерна для клиентов-мужчин.

Для этих людей важна гарантия результата и скорость доставки. Если к вам приходит такой клиент, то, скорее всего, он уже принял решение приобрести нужное именно у вас. И тут необходимо не мешать, а грамотно помочь подобрать самый подходящий вариант товара или услуги.

Игра с ценами позволяет регулярно повышать продажи без больших маркетинговых затрат.

Крупнейшие ритейловые гипермаркеты отнюдь не просто так чуть ли не на каждый товар ставят ценник с зачеркнутой ценой. Они знают, что если представить стоимость товара в таком виде, то люди покупают больше.

То же самое можете сделать и вы в своем бизнесе. Но не забывайте, что и здесь все необходимо тестировать. В какой-нибудь день замените ценник на один из своих ходовых товаров и посмотрите на результат. Затем попробуйте другой вариант, на третий день – еще один. И каждый раз измеряйте полученные результаты. Вскоре вы найдете вариант, оптимальный для вашего бизнеса.

Хорошо работает скрытый метод увеличения маржи – когда вы косвенными методами стимулируете покупателя купить не одну единицу продукта, а сразу несколько.

Правильные подходы к процессу продаж.

Если ваши менеджеры будут применять специальные подходы и методы, проверенные на практике, продажи будут высокими.

Примеры таких подходов (методов).

А). Контраст.

Чтобы покупатель лучше прочувствовал преимущества предлагаемого товара, следует сравнить его с другим товаром. Хорошо, если контраст будет сильным. Например, автомобиль ВАЗ можно сравнить с BMW и сразу понятно в чью пользу сравнение.

Если товар или услуга имеет самую высокую цену по сравнению с аналогичным товаром или услугой, то его часто показывают в самом начале, чтобы задать планку. Тогда все остальные товары покажутся покупателю недорогими или откровенно дешевыми.

Например, если вы уже посидели на диване за 500 тыс. рублей, то диван схожего качества, но за 200 тыс. рублей покажется вам уже недорогим. Но если бы вам сначала показали диван за 200 тыс. руб., то зная, что есть диваны и подешевле, вы вряд ли остановили бы на нем выбор.

В то же время есть такие покупатели, которые любят все самое дорогое, и они выберут диван именно за 500 тысяч.

В любом случае, продавец, показывающий товар от дорогого к дешевому имеет больше шансов продать более дорогой товар, чем тот продавец, который начинает с самых дешевых.

Еще один пример того, как работает сила контраста. Из практики лучших риэлторов: сначала клиенту показывают запущенную квартиру в ужасном состоянии и с явно завышенной ценой. А потом демонстрируют потенциальную квартиру, но по той же цене. И что происходит? Срабатывает «крючок» контраста. Потому что квартир в таком ценовом диапазоне, вероятнее всего, больше не окажется. Поэтому клиент останавливается на втором варианте. Отсюда следует, что если у вас есть два товара по одинаковой цене, необходимо начинать продажу с товара меньшего качества, а затем сразу же предложить товар более высокого

качества. Вероятность того, что купят товар под номером два становится гораздо выше.

Б). Бесплатный пробник

Очень сильный психологический прием, который увеличивает продажи в разы. Как он работает?

Типичный пример: тест-драйв. Женщина, одевшая красивую шубу, уже не хочет ее снимать. Пробник хороших духов часто превращается во флакон парфюма или даже в целый набор. Даже бабушки, продающие квашеную капусту и торговцы арбузами с ближнего зарубежья, предлагая бесплатно попробовать их продукт, переняли эту технику у мировых гигантов, таких как P&G, Avon, Oriflame, Amway и т.д.

Почему же этот прием так эффективно работает? Все очень просто, это заложено в психологии людей, и здесь есть несколько причин:

- Люди очень любят подарки. Это явление объяснять не нужно.
- У человека возникают мысли «Попробую! Если понравится, возьму. Тем более, что денег за пробу не берут!»
- Но затем срабатывает психологический принцип «Правило взаимного обмена». Если человек получил что-то, то он должен отдать что-то взамен.
- Этим «что-то» и является покупка в виде оплаты денег за товар.

Что можно сделать в своем бизнесе? Необходимо придумать такой пробник. Например, вывести отдельный товар (его часть) или услугу и предлагать его для привлечения новых клиентов.

В). Легкость во всем.

Легкость во всем, особенно при озвучивании цены и при завершении сделки. Многие продавцы, ограничиваясь консультацией клиента, боятся сказать важное слово «Покупайте». И складывается ощущение, будто продавец боится, что клиент покусает его после этих слов. Причем очень сильно. Хотя это необходимо говорить и говорить об этом нужно легко и уверенно.

То же самое при озвучивании цены. Добавьте магическое слово «Всего» и назовите цену легко и уверенно. Клиенту и Вам покажется, что цена и вправду несущественная для этого товара, какой бы дорогой он ни был.

К способам увеличения продаж можно отнести всякого рода «Специальные предложения».

Самым заманчивым из них выглядит условно-бесплатное предложение.

Можно предложить клиенту первый товар, услугу, консультацию в подарок.

Если вы хотите подстраховаться от лиц, желающих получить что-то бесплатно, а затем уйти, вы можете включить стоимость товара или консультации в цену второго товара или услуги. Например, стоимость массажа – 3 000 рублей, но если клиент после этого совершает у вас покупку, например, обертывание, то данная сумма возвращается ему обратно (вернее, идет в зачет этой покупки). Таким образом, клиент экономит 3 000, а вы получаете нового клиента.

Убойное предложение.

Важно сформулировать предложение так, чтобы оно продавало, причем заставляло клиента спешить сделать покупку.

Ключ к написанию сильных предложений состоит в том, чтобы давить на эмоции клиента, а не на его логику. На те чувства, которые он испытывает, когда у него нет вашего продукта. А на контрасте с этим нужно описать его же чувства после покупки. Причем делать вы это должны так, чтобы читающий предложение человек понимал: «Это про меня!»

Специальное предложение должно быть ограниченным. По времени или по количеству. Если вы показываете, что данным суперпредложением можно воспользоваться только сейчас, а завтра будет уже дороже (либо предложение вообще исчезнет), то значительная часть клиентов совершат покупку, чтобы не упустить свой шанс.

В спецпредложении обязателен призыв к действию.

Часто в продающем тексте все описано просто великолепно, но совершенно непонятно, что нужно делать прямо сейчас.

Надо давать простые четкие инструкции: «Звоните на этот номер прямо сейчас», «Нажмите сюда» (в случае с веб-сайтом) и так далее.

Отдельно стоит обратить внимание на контакты – номер телефона или сайт, к которым вы привлекаете внимание клиента: они должны быть указаны крупным шрифтом, а не мелкими буквами в углу объявления.

Базовые решения и дополнительные опции.

Основные товары и услуги различных поставщиков обычно похожи. Но предложения, которые вы делаете, могут содержать множество добавочных услуг, программ, систем, условий, увеличивающих ценность основного товара и представляющих дополнительную ценность для клиентов.

Один из очень простых способов увеличить маржу на свои товары или услуги – это сделать специальную опцию «за срочность». Надбавка за срочность может быть стандартной опцией или индивидуальным предложением, если время ускорения имеет значение (несколько дней, неделя, месяц).

Примеры иных дополнительных опций:

Выполнение: гарантия доступности, срочная поставка, установка, обучение, техническое обслуживание, утилизация и переработка отходов.

Техническое обслуживание: спецификация, испытания и анализ, поиск и устранение неполадок, калибровка, увеличение производительности.

Очень часто некоторые услуги (обучение, установка оборудования, переоснащение и так далее) являются отличными кандидатами на опциональность. Особенно если вы, общаясь с клиентами, слышите от них, что они не очень-то ценят такую услугу.

Тестируете – делаете ее опциональной и платной, и смотрите на реакцию потребителей.

Бонусы, скидки, дисконтные карты.

Добавление различных бонусов к продаваемым продуктам позволяет существенно увеличить их ценность в глазах клиента, особенно если клиенты «необученные», то есть не знают четко цен на рынке. При этом бонусы могут не иметь никакого отношения к самому продукту.

Бонусы можно привязывать и не к конкретному товару, а к сумме покупки. Например, при покупке на сумму свыше 3000 рублей – подарок или дополнительная гарантия.

Как вариант – если у вас на кассе стоит продавец, научите его при покупке какого-то товара говорить: «Сумма вашей покупки составила 850 рублей, если вы докупите что-то еще всего на 150 рублей, то получите... в подарок. Может быть, возьмете вот это?». Естественно, подобные скрипты для продавцов вы должны подготовить заранее и заставить их выучить.

Интересный вид бонуса – подарок за опт. Например: «Покупая две вещи, третью вы получаете в подарок».

Можно повышать бонусы за дополнительный объем.

На второй товар – скидка 10%, на третий – 20% и так далее. То же самое можно делать с ценой – при покупке на сумму свыше 3000 рублей – скидка 5%, свыше 10 000 – 10%.

Дисконтные карты могут быть скидочными или накопительными. В любом случае они повышают лояльность покупателей. Зная, что по дисконтной карте есть возможность получить дополнительную опцию, человек с большей долей вероятности снова выберет эту компанию.

Возможность купить в кредит

Стремитесь дать клиентам возможность купить ваш товар в кредит за счет средств банка. Особенно актуален этот вопрос

для розничных магазинов. Вы потеряете массу клиентов, которые были бы рады купить, но у них прямо сейчас нет денег.

Если дать людям возможность занять у банка (договорившись с ним о кредитовании ваших клиентов), многие, поддавшись соблазну, совершат покупку. Если же дать им время на раздумье, то, покинув магазин, многие, трезво поразмыслив либо послушав советов жены, мужа или друзей, передумают.

Всего 243 рубля в день... Один из достаточно хитрых и хорошо работающих способов заключается в том, чтобы сразу показывать клиенту не всю стоимость, которую он должен заплатить, а в формате «х рублей в день».

Развитие дилерской или франчайзинговой сети.

Если вы продаете товар не напрямую конечным потребителям, а через розничных торговцев (или совмещаете оба способа), то очень сильный ход с вашей стороны будет заключаться в помощи посредникам эффективнее реализовывать ваши товары. Улучшения в их работе, естественно, положительно отразятся и на ваших продажах.

Как этого добиться? Давайте своим дилерам, франчайзи специальные рекламные материалы, касающиеся ваших товаров, научите, как их лучше размещать, сделайте рекламную поддержку в СМИ, собирайте контакты клиентов и делайте для них регулярные рассылки по электронной почте с информацией о новинках и так далее. В крайнем случае, если денег на рекламные ходы нет, помогите им советом. Расскажите о различных способах увеличения продаж, которые знаете сами, проведите семинары о том, как продавать больше, сделайте специальные брошюры или дайте почитать эту книгу.

Обучение клиентов: презентации, семинары, мастер-классы, участие в выставках и пр.

Обучение клиентов работает очень хорошо, потому что дает следующие плюсы: повышение доверия к продукту (компании в целом) и лояльности как текущих, так и потенциальных клиентов.

Когда вы обучаете клиентов, то сразу даете им некоторую ценность. Ваши клиенты, привыкшие, что им на каждом углу пытаются что-то продать, будут приятно удивлены тому, что им предлагают научиться, как делать что-то эффективнее.

Во время обучения намного легче продавать, поскольку продажу продуктов или услуг вы можете встроить в сам процесс обучения. Так, если вы продаете стиральные машины, то можете запросто сделать для всех потенциальных клиентов небольшой семинар, в том числе вебинары, вроде: «Как увеличить срок службы вашей стиральной машины на 30%». В конце этого семинара можно предложить приобрести стиральную машину или порошок по специальной цене.

Точно так же хорошо работают различные образовательные информационные продукты – книги, аудиокниги, видео-семинары, брошюры и так далее.

Можно создать для своих клиентов сборник полезных советов. Электронную версию (объем не более 10 стр.) можно разместить на сайте для скачки в обмен на контактные данные. Это позволит вам увеличить клиентскую базу.

На выставках можно собрать много новых контактов, сразу же провести презентацию, договориться о дальнейшем развитии делового сотрудничества либо сразу провести продажу. Многие компании больше половины всех своих продаж делают именно на выставках.

В заключение хотелось бы отметить, что руководителю компании или отдела продаж стоит помнить: обучать полезно не только своих клиентов, но и своих сотрудников, а также регулярно повышать свой собственный уровень знаний и навыков. Для этого есть тематические книги, журналы, электронные ресурсы, тренинги, семинары, MBA, наконец.

Научно-популярное издание

Алексей Курц
«Управление продажами»

В авторской редакции
Вёрстка – Раушан Сайфутдияров
Дизайн обложки – Диана Шакирова

ISBN 978-5-9905160-1-4



Издательство «Альфа групп»
115093, г. Москва, ул. Люсиновская, стр. 5.
Подписано в печать: 28.01.17 г.
Формат 60×84 ¹/₁₆. Гарнитура Мириад.
Бумага офсетная. Печать офсетная.
Усл. печ. л. 12. Тираж 1000 экз. Заказ № .